

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені О.О.БОГОМОЛЬЦЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Кваліфікаційна робота магістра

на тему «Організація системи внутрішнього контролю
на підприємстві сфери охорони здоров'я»

Студентка групи 12401Бмн
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент у сфері
охорони здоров'я»

Науковий керівник
науковий ступінь,
вчене звання

Гарант освітньо-
професійної програми
науковий ступінь
вчене звання

Завідувач кафедри,
науковий ступінь
вчене звання

Тетяна КОМАРОВА

Володимир ЖУРАВЕЛЬ,
д.мед.н., професор

Ганна МАТУКОВА,
д.пед.н., професор

Валентин ПАРІЙ,
д.мед.н, професор

Київ, 2024

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені О.О.БОГОМОЛЬЦЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Освітній рівень – магістр
Спеціальність – 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри менеджменту
охорони здоров'я, професор
Парій Валентин Дмитрович
_____ 20__ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА
КОМАРОВОЇ Тетяни Михайлівни

1. Тема роботи «Організація системи внутрішнього контролю на підприємстві сфери охорони здоров'я»

керівник роботи Журавель Володимир Іванович, д.мед.н., професор
затверджені наказом вищого навчального закладу від «28» вересня 2023 р. № 832.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи: 02.01.2024

3. Вихідні дані до роботи: Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», Закон України «Про аудиторську діяльність», Положення про аудит фінансової звітності, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 23.03.2017 № 204, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, законодавчі та нормативні документи, дані статистичної звітності «Університетська клініка НМУ Імені О.О. Богомольця», данні звіту з переддипломної практики, списки працівників, амбулаторні та стаціонарні картки пацієнтів.

4. Цільова установка кваліфікаційної роботи

Мета кваліфікаційної роботи: дослідження та аналіз системи внутрішнього контролю на підприємстві сфери охорони здоров'я з метою розробки рекомендацій щодо її удосконалення.

Об'єкт дослідження: процес організації системи внутрішнього контролю в «Університетська клініка НМУ Імені О.О. Богомольця»

Предмет дослідження: організація та аналіз ефективності внутрішнього контролю на підприємстві сфери охорони здоров'я.

5. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу: табл. 7, рис. 2.

6. Дата видачі завдання: 29 вересня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердження та надання теми роботи	вересень 2023 р.	
2	Обґрунтування актуальності теми роботи	жовтень 2023 р.	
3	Робота з бібліографічними джерелами, підготовка матеріалів для написання першого розділу роботи	жовтень 2023 р.	
4	Надання матеріалів по першому розділу роботи	жовтень 2023 р.	
5	Збір інформації для написання другого розділу роботи	жовтень 2023 р.	
6	Надання матеріалів по другому розділу роботи	листопад 2023 р.	
7	Підготовка матеріалів та написання третього розділу роботи	грудень 2023 р.	
8	Надання матеріалів по третьому розділу роботи	грудень 2023 р.	
9	Написання висновків, заключне оформлення роботи та демонстраційних матеріалів	грудень 2023 р.	
10	Антиплагіатна перевірка роботи	грудень 2023 р.	
11	Підготовка доповіді до захисту роботи	грудень 2023 р.	

Студентка _____ Тетяна КОМАРОВА

(підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Володимир ЖУРАВЕЛЬ

(підпис)

АНОТАЦІЯ

Текст стор. 87, табл. 7, рис. 2.

Ключові слова: система внутрішнього контролю, підприємство сфери охорони здоров'я, структура внутрішнього контролю, організація внутрішнього контролю, ефективність внутрішнього контролю.

У роботі розглянуто теоретичні основи внутрішнього контролю, його цілі, завдання, принципи, структуру, процедури та організацію. Проаналізовано систему внутрішнього контролю на підприємстві сфери охорони здоров'я. На основі проведеного аналізу розроблено рекомендації щодо удосконалення системи внутрішнього контролю. Рекомендації спрямовані на підвищення ефективності системи внутрішнього контролю, забезпечення достовірності фінансової звітності, дотримання законів та нормативно-правових актів, а також захисту активів підприємства. Робота має практичне значення для підприємств сфери охорони здоров'я, які прагнуть підвищити ефективність своєї діяльності та забезпечити її безпеку.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	8
1.1. Поняття та сутність внутрішнього контролю як функції управління підприємством	8
1.2. Методи та інструменти організації системи внутрішнього контролю на підприємстві	18
Висновки до розділу 1	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ «УНІВЕРСИТЕТСЬКА КЛІНІКА НМУ ІМЕНІ О.О. БОГОМОЛЬЦЯ» ТА ЇЇ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ	34
2.1. Загальний аналіз діяльності	34
2.2. Аналіз системи управління закладу охорони здоров'я	42
2.3 Дослідження системи внутрішнього контролю	49
Висновки до розділу 2	56
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ ДІЯЛЬНОСТІ «УНІВЕРСИТЕТСЬКА КЛІНІКА НМУ ІМЕНІ О.О. БОГОМОЛЬЦЯ»	58
3.1. Сильні і слабкі сторони внутрішнього контролю діяльності	58
3.2. Заходи щодо удосконалення внутрішнього контролю діяльності підприємства	65
3.3. Оцінка ефективності запропонованих змін та їх впровадження	73
Висновки до розділу 3	79
ВИСНОВКИ	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	83

ВСТУП

Актуальність теми. Система внутрішнього контролю є важливим інструментом управління підприємством. Вона забезпечує достовірність фінансової звітності, дотримання законів та нормативно-правових актів, а також захист активів підприємства. Для підприємств сфери охорони здоров'я система внутрішнього контролю є особливо важливою. Це пов'язано з такими факторами, як: висока вартість активів підприємств сфери охорони здоров'я; важливість дотримання вимог законодавства у сфері охорони здоров'я; необхідність забезпечення високої якості медичних послуг.

Впровадження ефективної системи внутрішнього контролю дозволяє підприємствам сфери охорони здоров'я досягти таких цілей: покращити ефективність управління; знизити ризики; забезпечити дотримання вимог законодавства; захистити активи.

Мета дослідження: дослідження та аналіз системи внутрішнього контролю на підприємстві сфери охорони здоров'я з метою розробки рекомендацій щодо її удосконалення.

Завдання дослідження:

1. Розглянути теоретичні основи внутрішнього контролю.
2. Проаналізувати систему внутрішнього контролю на підприємстві сфери охорони здоров'я.
3. Розробити рекомендації щодо удосконалення системи внутрішнього контролю.

Об'єкт дослідження: процес організації системи внутрішнього контролю в «Університетська клініка НМУ імені О.О. Богомольця».

Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти організації системи внутрішнього контролю на підприємстві сфери охорони здоров'я.

Методи дослідження:

- аналітичний метод – для вивчення теоретичних основ внутрішнього контролю та аналізу системи внутрішнього контролю на підприємстві сфери

охорони здоров'я.

- статистичний метод – для обробки статистичних даних, отриманих у процесі дослідження.

- метод експертних оцінок – для отримання висновків експертів з питань організації системи внутрішнього контролю на підприємстві сфери охорони здоров'я.

Елементи наукової новизни:

- розроблено рекомендації щодо удосконалення системи внутрішнього контролю на підприємстві сфери охорони здоров'я, які враховують специфіку діяльності таких підприємств.

- проведений аналіз ефективності системи внутрішнього контролю на підприємстві сфери охорони здоров'я, що дозволило виявити її сильні та слабкі сторони.

Практична значущість – для підприємств сфери охорони здоров'я, які прагнуть підвищити ефективність своєї діяльності та забезпечити її безпеку. Рекомендації, розроблені в роботі, можуть бути використані для удосконалення системи внутрішнього контролю на таких підприємствах.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Поняття та сутність внутрішнього контролю як функції управління підприємством

Контроль – це одна з основних функцій управління, яка спрямована на забезпечення оптимального функціонування системи управління. Він здійснюється на основі спостереження за поведінкою системи управління та вимірювання досягнутих результатів з очікуваними. Це дозволяє приймати оптимальні управлінські рішення [21].

Внутрішній контроль – це система заходів, процедур і правил, які розробляються та впроваджуються керівництвом підприємства з метою забезпечення ефективності і результативності діяльності підприємства, дотримання його політики і процедур, а також захисту активів підприємства від ризиків [3].

Система внутрішнього контролю є інформаційною підсистемою управління, яка виконує такі функції [3]:

- збирання, обробка та аналіз інформації про діяльність організації;
- забезпечення достовірності та повноти інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень;
- контроль за дотриманням встановлених норм і правил;
- попередження та виявлення відхилень від планових показників;
- внесення пропозицій щодо усунення виявлених відхилень.

Система внутрішнього контролю взаємодіє з іншими інформаційними підсистемами управління, такими як бухгалтерський облік та економічний аналіз.

Внутрішній аудит часто плутають з внутрішнім контролем, але це не так. Внутрішній аудит є лише одним з компонентів внутрішнього контролю [7].

Внутрішній аудит – це систематична, незалежна і документована оцінка ефективності внутрішнього контролю, з метою надання керівництву організації інформації, необхідної для прийняття рішень [7, 8].

Внутрішній контроль має такі основні цілі [1, 12, 37]:

- забезпечити достовірність фінансової інформації, яка використовується для прийняття управлінських рішень, складання фінансової звітності та подання звітності зовнішнім користувачам;

- ефективно використовувати ресурси організації, такі як фінансові ресурси, матеріальні ресурси, людські ресурси;

- дотримання організацією законів і нормативних актів, які регулюють її діяльність;

- захист активів організації від ризиків, таких як шахрайство, крадіжка, помилки.

Внутрішній аудит має такі основні завдання [28, 45, 54]:

- оцінка ефективності внутрішнього контролю, з метою виявлення недоліків і розробки рекомендацій щодо їх усунення;

- надання керівництву організації інформації про стан внутрішнього контролю, необхідної для прийняття рішень;

- допомога керівництву організації у вдосконаленні системи внутрішнього контролю.

Внутрішній контроль є важливою складовою системи управління організацією. Він допомагає керівництву організації приймати обґрунтовані рішення, забезпечувати ефективне використання ресурсів організації, дотримання законів і нормативних актів, захист активів організації від ризиків [50, 59, 5].

Внутрішній аудит є одним з інструментів внутрішнього контролю. Він допомагає керівництву організації оцінити ефективність внутрішнього контролю та розробити рекомендації щодо його вдосконалення [7, 8, 61].

Важливо відзначити, що внутрішній контроль і внутрішній аудит мають різні цілі та завдання. Внутрішній контроль спрямований на забезпечення

ефективності та результативності діяльності організації, дотримання її політики та процедур, а також захист активів організації від ризиків [2]. Внутрішній аудит спрямований на оцінку ефективності внутрішнього контролю, з метою виявлення недоліків і розробки рекомендацій щодо їх усунення [8].

Ось як різні науковці розуміють поняття внутрішнього контролю [16, 21, 35, 40, 56, 60]:

- В.Д. Андреев розглядає внутрішній контроль як систему контролю за процедурами, організаційними планами і методами управління об'єктами з метою підвищення ефективності управління підприємством, захисту активів, запобігання помилкам, впливу на ефективність бухгалтерського контролю та надання своєчасної фінансової інформації.

- А.Г. Загородній, Г.Л. Вознюк та Г.О. Партин розглядають внутрішній контроль як процес спостереження за виконанням усіх фінансових рішень у фінансовій діяльності організації з метою розробки фінансових стратегій та уникнення кризових ситуацій, які можуть призвести до корпоративної кризи.

- Т.А. Бутинець вважає, що поняття «внутрішній контроль» відповідає повсякденній діяльності, такій як управління ресурсами компанії, включаючи людський капітал, забезпечення використання активів компанії та захист інтересів працівників.

- М.Д. Колінько вважає, що «внутрішній контроль – це система управління, спрямована на максимізацію ефективності всіх працівників при виконанні ними своїх обов'язків щодо забезпечення та здійснення господарської діяльності».

Усі ці визначення підкреслюють важливість внутрішнього контролю для забезпечення ефективності та результативності діяльності організації, дотримання її політики та процедур, а також захисту активів організації від ризиків.

Процес управління є циклічним, і чим складніше підприємство, тим більше підрозділів потрібно для ефективного управління [4].

Функції внутрішнього контролю виділяють наступні [4]:

- соціальна функція внутрішнього контролю полягає в забезпеченні дотримання на підприємстві соціальних норм і правил, таких як трудова дисципліна, дотримання чинного трудового законодавства, соціальний захист працівників. вона спрямована на створення сприятливих умов праці та відпочинку працівників, забезпечення їх соціальних прав і гарантій;

- екологічна функція внутрішнього контролю полягає в забезпеченні дотримання підприємством вимог екологічного законодавства, запобіганні негативного впливу на навколишнє середовище. вона спрямована на захист навколишнього середовища від шкідливих впливів діяльності підприємства, забезпечення екологічної безпеки;

- технічна функція внутрішнього контролю полягає в забезпеченні дотримання на підприємстві технології виробництва, якості продукції та послуг, запобіганні невиробничим втратам. вона спрямована на підвищення ефективності виробництва, забезпечення якості продукції та послуг, зниження витрат;

- інформаційна функція внутрішнього контролю полягає в забезпеченні своєчасної та достовірної інформації про діяльність підприємства, виявленні відхилень від встановлених норм і правил, помилок і шахрайства. вона спрямована на підвищення ефективності управління підприємством, запобігання ризикам і збиткам;

- діагностична функція внутрішнього контролю полягає в оцінці ефективності системи внутрішнього контролю, виявленні сильних і слабких сторін діяльності підприємства. вона спрямована на підвищення ефективності управління підприємством, запобігання ризикам і збиткам;

- захисна функція внутрішнього контролю полягає в забезпеченні безпеки активів підприємства від несанкціонованого доступу, використання, зміни або знищення. вона спрямована на захист майна підприємства від крадіжок, шахрайства, помилок та інших несанкціонованих дій;

- превентивна функція внутрішнього контролю полягає в запобіганні виникненню та повторенню помилок, шахрайства та марнотратства на підпри-

емстві. Вона спрямована на створення умов для ефективного управління підприємством, запобігання ризикам і збиткам.

Процес управління забезпечує організацію необхідною інформацією про хід виконання робіт, а також контролює та координує їх діяльність [30, 48]. Без постійного контролю та коригування процесів господарської діяльності підприємства неможливо з упевненістю стверджувати, що його діяльність сприяє досягненню певної мети.

Важливою проблемою у здійсненні ефективних контрольних процесів є відсутність належної організації внутрішнього контролю на підприємстві [52]. Не менш серйозною проблемою є відсутність чіткого розмежування контрольних функцій бухгалтерської, економічної, контрольної та аудиторської служб [19]. Це ускладнює управління економічними процесами, які відбуваються на підприємстві.

Для посилення контрольної функції необхідно приділяти особливу увагу не лише окремим операціям, а й контролю економічної ефективності діяльності підприємства в цілому [43]. Логічним є висновок про необхідність посилення внутрішнього контролю працівників бухгалтерії, що передбачено в нормативних документах, зокрема в Законі України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [44].

Більшість науковців вважають фінансовий контроль основним видом внутрішнього контролю [10, 29]. Його метою є перевірка ефективності та законності фінансових потоків і правильності їх відображення в обліку та звітності. Фінансовий контроль здійснюється на добровільних засадах підприємствами в процесі виробництва товарів, робіт і послуг [17].

Основними складовими внутрішнього контролю є [39]:

- фінансовий контроль, який здійснюється з метою перевірки ефективності та законності фінансових потоків і правильності їх відображення в обліку та звітності;

- економічний контроль, який здійснюється з метою перевірки ефективності використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів підприємства;

- операційний контроль, який здійснюється з метою перевірки дотримання технологічних регламентів, нормативів та інструкцій;

- кадровий контроль, який здійснюється з метою перевірки дотримання трудового законодавства та правил внутрішнього трудового розпорядку.

Внутрішній контроль здійснюється на всіх рівнях управління підприємством [24, 47]:

- на рівні вищого менеджменту здійснюється загальний контроль за діяльністю підприємства;

- на рівні середнього менеджменту здійснюється контроль за виконанням конкретних завдань і функцій;

- на рівні оперативного менеджменту здійснюється контроль за виконанням окремих операцій.

Управління внутрішнім контролем здійснюється керівництвом підприємства [11, 46]. Для цього на підприємстві створюється служба внутрішнього контролю, яка відповідає за організацію та проведення внутрішнього контролю.

Аналіз організації внутрішнього контролю за фінансовими потоками в компаніях свідчить про наявність наступних проблем [32, 58]:

- неефективне управління організацією внутрішнього контролю, що обумовлено, зокрема, відсутністю чіткого розмежування функцій та повноважень між різними підрозділами, відповідальними за здійснення контролю;

- зростання кількості та частоти випадків злочинів і крадіжок майна компанії, що пов'язано, зокрема, із недостатньою ефективністю контрольних процедур.

Для вирішення цих проблем необхідно вжити наступних заходів [23, 42]:

- вдосконалення організації внутрішнього контролю за фінансовими потоками, зокрема, шляхом чіткого визначення основних цілей, завдань та

принципів контрольних процедур, а також забезпечення оптимальної координації між усіма елементами системи;

- підвищення рівня кваліфікації та професійного рівня працівників, які беруть участь в управлінні підприємствами;

- створення досконалої технічної та програмної бази для внутрішнього контролю, яка забезпечує точне і своєчасне отримання необхідних даних;

- спрямування зусиль на дотримання вимог законів і нормативних актів, що регулюють діяльність компанії, а також внутрішньої нормативної документації.

Для поліпшення організації внутрішнього контролю за фінансовими потоками в компаніях пропонується наступні рекомендації [13, 26, 55]:

- чітко визначити основні цілі, завдання та принципи контрольних процедур. це дозволить забезпечити ефективність і результативність контрольних процедур;

- забезпечити оптимальну координацію між усіма елементами системи внутрішнього контролю. це дозволить уникнути дублювання функцій і повноважень, а також забезпечити ефективну взаємодію між різними підрозділами, відповідальними за здійснення контролю;

- постійно підвищувати рівень кваліфікації та професійного рівня працівників, які беруть участь в управлінні підприємством. це дозволить підвищити ефективність роботи системи внутрішнього контролю в цілому;

- створити досконалу технічну та програмну базу для внутрішнього контролю. це дозволить забезпечити точне і своєчасне отримання необхідних даних, а також автоматизувати виконання багатьох контрольних процедур;

- спрямувати зусилля на дотримання вимог законів і нормативних актів, що регулюють діяльність компанії, а також внутрішньої нормативної документації. Це дозволить забезпечити законність і легітимність контрольних процедур.

Внутрішній контроль є однією з основних функцій управління підприємством [6]. Він є невід'ємною частиною системи управління підприємством і спрямований на досягнення її основних цілей, а саме:

- забезпечення ефективності та результативності діяльності підприємства;
- дотримання політики і процедур підприємства;
- захист активів підприємства від ризиків.

Внутрішній контроль забезпечує ефективність і результативність діяльності підприємства шляхом забезпечення достовірності фінансової інформації; ефективного використання ресурсів підприємства; дотримання законів і нормативних актів; захисту активів підприємства від ризиків [1, 27].

Внутрішній контроль сприяє дотриманню політики і процедур підприємства шляхом забезпечення виконання встановлених правил і процедур; виявлення і усунення недоліків у діяльності підприємства; забезпечення дотримання законів і нормативних актів [1, 27].

Внутрішній контроль забезпечує захист активів підприємства від ризиків шляхом ідентифікації та оцінки ризиків; розробки заходів для зниження ризиків; моніторингу ефективності заходів щодо зниження ризиків [1, 27].

Внутрішній контроль є незалежним від інших функцій управління підприємством. Він виконується спеціальними підрозділами або особами, які не відповідають за виконання операцій, які вони контролюють [1, 27].

Сутність внутрішнього контролю полягає в тому, що він забезпечує [49, 51]:

- достовірність фінансової інформації – внутрішній контроль забезпечує достовірність фінансової інформації, яка використовується для прийняття управлінських рішень, складання фінансової звітності та подання звітності зовнішнім користувачам;

- ефективне використання ресурсів підприємства – внутрішній контроль забезпечує ефективне використання ресурсів підприємства, таких як фінансові ресурси, матеріальні ресурси, людські ресурси;

- дотримання законів і нормативних актів – внутрішній контроль забезпечує дотримання підприємством законів і нормативних актів, які регулюють його діяльність;

- захист активів підприємства від ризиків – внутрішній контроль забезпечує захист активів підприємства від ризиків, таких як шахрайство, крадіжка, помилки.

Всі ці цілі взаємопов'язані і взаємообумовлені. Наприклад, достовірна фінансова інформація необхідна для ефективного управління підприємством, дотримання законів і нормативних актів, захисту активів підприємства від ризиків.

Внутрішній контроль є важливим інструментом управління підприємством [15, 33, 57]. Він допомагає керівництву підприємства:

- приймати обґрунтовані рішення – достовірна фінансова інформація, отримана в результаті внутрішнього контролю, є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Внутрішній контроль також допомагає виявити потенційні ризики, які можуть вплинути на результативність діяльності підприємства;

- виявляти і усувати недоліки в діяльності підприємства – внутрішній контроль допомагає виявити і усунути недоліки в діяльності підприємства, такі як помилки, шахрайство, неефективне використання ресурсів.

Це дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємства і захистити його активи;

- забезпечувати ефективне управління ризиками – внутрішній контроль допомагає ідентифікувати, оцінити і контролювати ризики, які можуть виникнути в діяльності підприємства.

Це дозволяє мінімізувати негативний вплив ризиків на діяльність підприємства.

Внутрішній контроль є обов'язковим для всіх підприємств, незалежно від їх розміру та організаційно-правової форми [9].

Основні принципи внутрішнього контролю [14, 20, 41]:

- незалежність – функція внутрішнього контролю повинна бути відділена від функцій управління і ведення бізнесу. Це дозволяє забезпечити об'єктивність і неупередженість контролю;

- об'єктивність – внутрішній контроль повинен здійснюватися з неупередженістю і без упереджень. Це означає, що внутрішній контролер повинен бути незалежним від тих, кого він контролює;

- повнота – внутрішній контроль повинен охоплювати всі аспекти діяльності підприємства, які є важливими для досягнення його цілей. Це означає, що внутрішній контролер повинен проводити контроль всіх операцій, які можуть призвести до ризиків для підприємства;

- систематичність – внутрішній контроль повинен здійснюватися регулярно і в плановому порядку. Це дозволяє забезпечити ефективність контролю та своєчасне виявлення і усунення ризиків;

- своєчасність – внутрішній контроль повинен здійснюватися вчасно, щоб забезпечити своєчасне виявлення і усунення ризиків.

- ефективність – внутрішній контроль повинен бути ефективним у досягненні своїх цілей.

Це означає, що внутрішній контроль повинен бути розроблений і впроваджений таким чином, щоб він міг забезпечити ефективність і результативність діяльності підприємства, дотримання його політики і процедур, а також захист активів підприємства від ризиків.

Важливо, щоб ці принципи були дотримані при розробці і впровадженні системи внутрішнього контролю.

Внутрішній контроль є важливим інструментом забезпечення ефективного управління підприємством [25]. Він допомагає керівництву підприємства приймати обґрунтовані рішення, виявляти і усувати недоліки в діяльності підприємства, забезпечувати ефективне управління ризиками.

1.2. Методи та інструменти організації системи внутрішнього контролю на підприємстві

На сучасному етапі розвитку науки про внутрішній контроль важливо розуміти, що методи та прийоми внутрішнього контролю є різноманітними, але не всі вони використовуються на практиці.

Методи внутрішнього контролю – це сукупність прийомів і способів дослідження діяльності підприємства чи організації. Вони спрямовані на забезпечення ефективності управління підприємством, запобігання ризикам і збиткам [43, 49].

До основних методів внутрішнього контролю відносяться [43, 49]:

- документальний контроль - це перевірка документів, що підтверджують господарські операції. Документальний контроль може здійснюватися за окремими документами або за групами документів, за окремими господарськими операціями або за всіма господарськими операціями.

Прийоми документального контролю можна розділити на два основних типи:

- прийоми контролю окремих документів – це формальна перевірка документів, нормативна перевірка, арифметична перевірка;

- прийоми контролю господарських операцій – це зустрічна перевірка і зіставлення документів, контрольне зіставлення за сальдо окремих показників, аналітична перевірка звітів і балансів, техніко-економічні розрахунки;

- функціональний контроль – це перевірка діяльності підприємства за окремими функціональними напрямками, такими як виробництво, збут, фінанси, кадри тощо;

- системний контроль – це перевірка всіх аспектів діяльності підприємства в цілому;

- контроль за дотриманням політики та процедур – це перевірка відповідності діяльності підприємства встановленим політикам та процедурам;

- контроль за ефективністю використання ресурсів – це перевірка того, чи використовуються ресурси підприємства ефективно та раціонально;

- контроль за дотриманням законодавства – це перевірка відповідності діяльності підприємства вимогам законодавства;

- контроль за дотриманням екологічних норм – це перевірка відповідності діяльності підприємства вимогам екологічного законодавства.

Вибір методів і прийомів внутрішнього контролю залежить від конкретних умов діяльності підприємства, а також від поставлених перед ним цілей.

Методи та інструменти організації системи внутрішнього контролю на підприємстві визначають її ефективність та результативність [53]. Вони дозволяють забезпечити досягнення цілей внутрішнього контролю, а саме:

- забезпечення ефективності і результативності діяльності підприємства;
- дотримання політики і процедур підприємства;
- захист активів підприємства від ризиків.

Внутрішній контроль здійснюється за допомогою таких методів [22, 31]:

- перевірка;
- аналіз;
- оцінка.

Перевірка – це основний метод внутрішнього контролю. Вона здійснюється шляхом вивчення документів, проведення інвентаризацій, обстеження об'єктів [22, 31].

Аналіз – це метод внутрішнього контролю, який передбачає вивчення тенденцій розвитку діяльності підприємства, виявлення причин відхилень від встановлених нормативів [22, 31].

Оцінка – це метод внутрішнього контролю, який передбачає визначення ефективності та результативності діяльності підприємства, дотримання його політики і процедур, а також захисту активів підприємства від ризиків [22, 31].

Принцип системності або системного підходу до внутрішнього контролю вимагає комплексного застосування усієї сукупності способів контролю. Тому важливо знати, що способи контролю можна класифікувати за такими групами [22, 31]:

- загальнонаукові методи дослідження, розроблені філософією для вивчення суспільної діяльності. До них належать гіпотеза, наукова абстракція, аналогія, асоціація, спостереження, експеримент, емпатія, аналіз, синтез, індукція, дедукція.

- основні або загальні методи управління. До них належать економічні, адміністративно-розпорядчі, соціально-психологічні.

- методи обліку. До них належать інвентаризація, сальдовий метод, касовий метод, балансовий метод та ін.

- методи і прийоми контрольної перевірки. До них належать порівняння, відхилення, інвентаризація, перерахунок, контрольні замірювання, документальна перевірка, відстеження, службове розслідування, вибірковий метод та ін.

- методи і прийоми економічного аналізу. До них належать традиційні методи та прийоми аналізу, економіко-математичні методи і моделі.

- методи ринкових досліджень.

Важливо розуміти, що на сучасному етапі розвитку науки про внутрішній контроль існує великий вибір різноманітних методів і прийомів внутрішнього контролю, але не всі вони використовуються на практиці.

Для успішного застосування внутрішнього контролю необхідно правильно вибрати і комплексно використовувати необхідні методи і прийоми, виходячи з конкретних умов діяльності організації [17, 46, 59].

Для цього необхідно враховувати такі фактори [8, 60]:

- цілі і завдання внутрішнього контролю.
- обсяг і складність діяльності організації.
- наявність ресурсів для організації внутрішнього контролю.

Основні завдання внутрішнього контролю [8, 60]:

- перевірка відповідності системи організаційних регламентів суб'єкта господарювання діючим нормативним актам і засновницьким документам. Це завдання спрямоване на забезпечення відповідності діяльності суб'єкта

господарювання законодавству, а також внутрішнім правилам і нормам, які встановлені самим суб'єктом господарювання.

- забезпечення послідовної і ефективної діяльності підприємства, відповідно чинного законодавства. Це завдання спрямоване на забезпечення ефективного використання ресурсів суб'єкта господарювання та досягнення його цілей.

- перевірка та інвентаризація наявності майна, ефективності використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, застосування цін, тарифів, розрахунково-платіжної дисципліни, своєчасних розрахунків з бюджетом і позабюджетними фондами. Це завдання спрямоване на забезпечення збереження майна суб'єкта господарювання, ефективного використання ресурсів та дотримання договірних зобов'язань.

- експертиза достовірності оперативного, статистичного і бухгалтерського обліку на предмет достовірності інформації. Це завдання спрямоване на забезпечення достовірності облікової інформації, яка використовується для управління суб'єктом господарювання.

- перевірка обліку витрат на виробництво, повноти відображення доходу від реалізації, фінансових доходів, інших доходів діяльності, формування та визначення фінансового результату діяльності. Це завдання спрямоване на забезпечення достовірності фінансової звітності суб'єкта господарювання.

- перевірка використання резервних фондів і забезпечень, прибутку. Це завдання спрямоване на забезпечення ефективного використання резервних фондів і забезпечень, а також прибутку суб'єкта господарювання.

- попередження недоліків, шахрайства, зловживань, які негативно впливають на ефективність діяльності суб'єкта господарювання. Це завдання спрямоване на захист інтересів суб'єкта господарювання від недоліків, шахрайства та зловживань.

Аналіз ознак відмінностей внутрішнього і зовнішнього контролю дає змогу зрозуміти суть внутрішнього контролю і визначити основні засади діяльності внутрішнього контролю.

Основні відмінності внутрішнього та зовнішнього контролю можна представити в таблиці 1.1:

Таблиця 1.1.

Відмінності внутрішнього та зовнішнього контролю

Характеристика	Внутрішній контроль	Зовнішній контроль
Суб'єкт контролю	Власники, менеджери	Незалежні аудитори
Мета контролю	Забезпечення ефективності та результативності діяльності	Забезпечення достовірності фінансової звітності
Область контролю	Вся діяльність підприємства	Фінансова діяльність підприємства
Періодичність контролю	Постійний	Періодичний
Методи контролю	Документальний, фактичний, аналітичний	Документальний, фактичний, аналітичний

Аудиторський процес внутрішнього контролю, як і процес зовнішнього контролю складається із послідовних взаємопов'язаних етапів [8, 60].

Ці етапи включають:

- планування. На цьому етапі визначається мета і завдання аудиту, а також розробляється план аудиту.

- проведення аудиту. На цьому етапі здійснюється фактичний контроль за виконанням діяльності суб'єкта господарювання.

- оформлення результатів аудиту. На цьому етапі оформляються результати аудиту у вигляді аудиторського звіту.

- повідомлення про результати аудиту. На цьому етапі повідомляються результати аудиту керівництву суб'єкта господарювання.

При виборі методів і прийомів внутрішнього контролю необхідно дотримуватися таких принципів:

- ефективність. Вибрані методи і прийоми повинні забезпечувати досягнення цілей і завдань внутрішнього контролю.
- економічність. Вартість проведення внутрішнього контролю не повинна перевищувати його корисності.
- об'єктивність. Вибрані методи і прийоми повинні забезпечувати об'єктивність оцінки діяльності організації.
- доступність. Вибрані методи і прийоми повинні бути доступними для застосування.

Необхідно також враховувати, що методи і прийоми внутрішнього контролю можуть бути взаємозамінними. Наприклад, замість інвентаризації можна використовувати інші методи, такі як порівняння, відхилення, контрольні замірювання, документальна перевірка тощо.

Основні методи організації системи внутрішнього контролю на підприємстві [18, 34]:

- планування – це процес визначення цілей і завдань системи внутрішнього контролю, а також розробки заходів для їх досягнення.
- організація – це процес створення структури системи внутрішнього контролю, визначення її функцій і обов'язків, а також забезпечення ресурсами.
- впровадження – це процес введення в дію системи внутрішнього контролю, навчання персоналу і забезпечення її функціонування.
- контроль – це процес забезпечення ефективності та результативності системи внутрішнього контролю, а також виявлення і усунення недоліків.

Інструменти організації системи внутрішнього контролю на підприємстві [36, 38]:

- політика і процедури – це правила і норми, які регулюють діяльність підприємства. Вони повинні бути розроблені і впроваджені таким чином, щоб забезпечити ефективність і результативність діяльності підприємства,

дотримання його політики і процедур, а також захист активів підприємства від ризиків.

- контрольні процедури – це заходи, які здійснюються для забезпечення ефективності і результативності діяльності підприємства, дотримання його політики і процедур, а також захисту активів підприємства від ризиків. Вони можуть бути документальними, такими як інструкція з роботи, або фактичними, такими як проведення інвентаризацій.

- система документообігу – це система, яка забезпечує ефективний і безперебійний рух документів на підприємстві. Вона повинна бути розроблена таким чином, щоб забезпечити достовірність і своєчасність інформації, яка міститься в документах.

- система інформаційних технологій – це система, яка використовується для обробки інформації на підприємстві. Вона повинна бути розроблена таким чином, щоб забезпечити захист інформації від несанкціонованого доступу, використання і модифікації.

Узагальнення результатів контролю та способів їх реалізації є важливою групою методів внутрішнього контролю. Воно об'єднує результатів контролю та процесу прийняття рішень з метою усунення виявлених недоліків і запобігання їх повторенню в майбутньому у фінансово-господарській діяльності організації.

До основних методів узагальнення результатів контролю та способів їх реалізації відносяться [18, 22, 53]:

- документування проміжних результатів контролю – це процес фіксації результатів контролю у вигляді документів. Документування дозволяє зберігати інформацію про результати контролю, а також використовувати її для подальшого аналізу та прийняття рішень.

- групування результатів контролю – це процес згрупування результатів контролю за певними ознаками. Групування дозволяє виявити закономірності у результатах контролю, а також зробити їх більш зрозумілими та зручними для аналізу.

- аналіз результатів контролю – це процес вивчення результатів контролю з метою виявлення причин виявлених недоліків. Аналіз дозволяє розробити ефективні заходи щодо усунення виявлених недоліків.

- прийняття рішень щодо усунення виявлених недоліків – це процес розробки та реалізації заходів щодо усунення виявлених недоліків. Прийняття рішень є завершальним етапом узагальнення результатів контролю.

- контроль за виконанням прийнятих рішень – є важливою функцією внутрішнього контролю. Він спрямований на забезпечення того, щоб прийняті рішення виконувалися в повному обсязі та вчасно.

Контроль за виконанням прийнятих рішень включає в себе наступні етапи [18, 22, 53]:

1. Вибір об'єктів контролю. На цьому етапі визначаються об'єкти, які підлягають контролю. Об'єктами контролю можуть бути:

- конкретні рішення, які необхідно виконати;
- функціональні напрямки діяльності підприємства;
- окремі структурні підрозділи підприємства.

2. Отримання інформації про фактичний стан об'єкта контролю. На цьому етапі збирається інформація про стан виконання прийнятих рішень. Інформація може бути отримана з різних джерел, таких як:

- звіти про виконання рішень;
- дані бухгалтерського обліку;
- результати інвентаризації;
- результати аудиту.

3. Перевірка достовірності інформації про фактичний стан об'єкта контролю. На цьому етапі перевіряється достовірність отриманої інформації. Перевірка може проводитися за допомогою таких методів, як:

- документальний контроль;
- фактичний контроль;
- аналіз.

4. Аналіз отриманих результатів. На цьому етапі аналізуються отримані результати контролю. Аналіз дозволяє виявити відхилення від планових показників, а також причини цих відхилень.

5. Прийняття заходів щодо усунення виявлених відхилень. На цьому етапі приймаються заходи щодо усунення виявлених відхилень. Заходи можуть бути спрямовані на:

- зміну прийнятих рішень;
- внесення змін до діяльності підприємства;
- усунення причин виявлених відхилень.

При виборі методів і інструментів організації системи внутрішнього контролю на підприємстві необхідно враховувати такі фактори [7, 12, 53]:

- розмір і складність підприємства. Чим більше підприємство, тим складніша повинна бути система внутрішнього контролю.

- характер діяльності підприємства. Вид діяльності підприємства визначає ризики, які можуть виникнути в його діяльності.

- цілі й завдання підприємства. Система внутрішнього контролю повинна бути спрямована на досягнення цілей і завдань підприємства.

Важливо, щоб система внутрішнього контролю на підприємстві постійно вдосконалювалася [29]. Це дозволяє забезпечити її ефективність і результативність у мінливих умовах зовнішнього середовища.

Об'єкти внутрішнього контролю визначаються за принципом їх ролі в процесі управління підприємством. Залежно від цього об'єкти внутрішнього контролю поділяють на групи [33, 39, 52]:

1. об'єкти контролю організації виробництва та управління

- якість організації господарської діяльності та управління. Цей об'єкт контролю спрямований на оцінку ефективності організації виробництва та управління підприємством, а також на виявлення можливих недоліків та розробку рекомендацій щодо їх усунення.

- консультації з менеджменту, маркетингу. Цей об'єкт контролю передбачає надання керівництву підприємства консультацій з питань управління, маркетингу та інших сфер діяльності.

- рекомендації з оптимізації роботи керівників усіх рівнів. Цей об'єкт контролю спрямований на підвищення ефективності роботи керівників усіх рівнів управління.

2. об'єкти тактичного контролю

- доцільність і законність управлінських рішень. Цей об'єкт контролю спрямований на оцінку відповідності управлінських рішень цілям і завданням підприємства, а також на виявлення можливих порушень законодавства.

- доцільність і законність здійснених господарських операцій. Цей об'єкт контролю спрямований на оцінку відповідності господарських операцій встановленим нормам і правилам, а також на виявлення можливих порушень законодавства.

- законність, своєчасність і правильність відображення господарських операцій в обліку і звітності. Цей об'єкт контролю спрямований на оцінку достовірності облікової інформації, а також на виявлення можливих помилок і порушень.

- якість організації обліку і внутрішньогосподарського контролю, в тому числі в умовах їх автоматизації. Цей об'єкт контролю спрямований на оцінку ефективності організації обліку та внутрішньогосподарського контролю, а також на виявлення можливих недоліків та розробку рекомендацій щодо їх усунення.

- якість виконання посадових обов'язків керівниками всіх рівнів управління. Цей об'єкт контролю спрямований на оцінку відповідності діяльності керівників усіх рівнів управління їх посадовим обов'язкам.

3. об'єкти стратегічного контролю

- обґрунтованість фінансово – економічної стратегії. Цей об'єкт контролю спрямований на оцінку відповідності фінансово – економічної стратегії

підприємства його цілям і завданням, а також на виявлення можливих помилок і порушень.

- обґрунтованість облікової політики. Цей об'єкт контролю спрямований на оцінку відповідності облікової політики підприємства вимогам законодавства та міжнародним стандартам обліку.

- ступінь відповідності організаційної структури стратегічним цілям підприємства. Цей об'єкт контролю спрямований на оцінку відповідності організаційної структури підприємства його стратегічним цілям.

- якість комерційної та маркетингової діяльності. Цей об'єкт контролю спрямований на оцінку ефективності комерційної та маркетингової діяльності підприємства.

- якість прогнозів та планів. Цей об'єкт контролю спрямований на оцінку достовірності прогнозів та планів підприємства.

- стабільність фінансового стану підприємства. Цей об'єкт контролю спрямований на оцінку фінансового стану підприємства та виявлення можливих загроз його стабільності.

Об'єкти внутрішнього контролю визначаються видами діяльності суб'єкта господарювання. Кожній сфері діяльності характерні свої процеси, що є об'єктами внутрішнього контролю.

Для підприємств виробничої сфери об'єктами внутрішнього контролю будуть процеси [17, 19, 44, 59]:

- постачання сировини, матеріалів, комплектуючих, обладнання та інших ресурсів для виробництва;

- виробництво продукції, робіт, послуг;

- реалізація продукції, робіт, послуг.

Для підприємств торгівлі об'єктами внутрішнього контролю будуть процеси [17, 19, 44, 59]:

- закупівля товарів;

- підготовка товарів до продажу;

- реалізація товарів.

Для проведення аудиту фінансової звітності об'єктами внутрішнього контролю є [17, 19, 44, 59]:

- активи підприємства, в тому числі грошові кошти, товарно-матеріальні запаси, основні засоби, нематеріальні активи та інші;
- зобов'язання підприємства, в тому числі кредиторська заборгованість, кредити та позики, дебіторська заборгованість та інші;
- власний капітал підприємства;
- доходи підприємства;
- витрати підприємства.

Об'єкти внутрішнього контролю визначаються його цілями і завданнями. До об'єктів внутрішнього контролю можна віднести [17, 19, 44, 59]:

- стан ведення бухгалтерського обліку, зокрема повноту, правильність, своєчасність, достовірність відображення господарських операцій в обліку;
- фінансову звітність, зокрема повноту, правильність, своєчасність, достовірність відображення інформації в фінансовій звітності;
- стан активів, зобов'язань, власного капіталу, зокрема наявність, повноту, правильність оцінки та відображення в обліку;
- забезпеченість власними обіговими коштами, власними засобами, зокрема наявність, достатність, ефективність використання;
- показники фінансового стану, зокрема платоспроможність, ліквідність, рентабельність;
- систему управління, зокрема ефективність, результативність, відповідність вимогам законодавства;
- ефективність роботи структурних підрозділів, зокрема виконання поставлених завдань, дотримання встановлених норм і правил;
- розрахунки за податками, обов'язковими платежами, зокрема своєчасність, повноту, правильність;
- господарські процеси, зокрема повноту, правильність, законність, ефективність;

- бюджетні програми, зокрема виконання встановлених завдань, дотримання встановлених норм і правил;
- адміністративні послуги, зокрема якість, доступність, своєчасність;
- середовище контролю, зокрема наявність належних умов для ефективного функціонування внутрішнього контролю.

Детальне вивчення об'єкта аудиту здійснюється шляхом запитів та аналізу отриманої інформації та іншими методами внутрішнього контролю. Взагалі, об'єктами внутрішнього контролю є окремі елементи предмета внутрішнього контролю, а тому надати їх повний перелік практично неможливо.

Внутрішній контроль - це система заходів, спрямованих на забезпечення ефективного та результативного управління підприємством. Він охоплює різноманітні економічні та технічні напрямки, які об'єднують комплекс об'єктів.

В якості об'єктів внутрішнього контролю виступають [39, 58, 60]:

- функції управління, такі як планування, організація, мотивація та контроль.
- робота економічних та технічних служб, таких як бухгалтерія, фінанси, маркетинг, виробництво, логістика тощо.
- організація та технологія виробництва.
- система управління підприємством, яка включає в себе структуру управління, повноваження та відповідальність працівників, систему документообігу тощо.
- склад і розміщення господарських засобів та джерела їх надходження.
- управлінський облік, який забезпечує отримання інформації для прийняття управлінських рішень.
- фінансовий облік, який забезпечує підготовку фінансової звітності.
- фінансове планування, яке передбачає розробку планів фінансової діяльності підприємства.

- процеси господарської діяльності, такі як закупівлі, виробництво, продаж, управління персоналом тощо.

- дотримання законів та нормативних актів.

Таким чином, об'єктами внутрішнього контролю є всі аспекти діяльності підприємства, які впливають на його ефективність та результативність.

Приклади об'єктів внутрішнього контролю:

- ведення бухгалтерського обліку, зокрема повнота, правильність, своєчасність, достовірність відображення господарських операцій в обліку.

- достовірність фінансової звітності, зокрема повнота, правильність, своєчасність, достовірність відображення інформації в фінансовій звітності.

- стан майна суб'єкта господарювання, зокрема наявність, повноту, правильність оцінки та відображення в обліку.

- забезпеченість власними засобами, зокрема наявність, достатність, ефективність використання.

- фінансова стійкість, зокрема платоспроможність, ліквідність, рентабельність.

- система управління підприємством, зокрема ефективність, результативність, відповідність вимогам законодавства.

- якість роботи економічних та технічних служб, зокрема виконання поставлених завдань, дотримання встановлених норм і правил.

- оподаткування, зокрема своєчасність, повноту, правильність сплати податків і зборів.

- планування, зокрема розробка ефективних планів діяльності підприємства.

- нормування, зокрема встановлення норм і нормативів для різних видів господарської діяльності.

- стимулювання, зокрема розробка ефективної системи матеріального та морального стимулювання працівників.

- внутрішній контроль, зокрема ефективність системи внутрішнього контролю.

- організація та технологія виробництва, зокрема забезпечення ефективності виробництва.

- процеси господарської діяльності, зокрема повнота, правильність, законність, ефективність здійснення господарських операцій.

- проектна документація, зокрема відповідність проектної документації вимогам законодавства та технічним стандартам.

- виконавча дисципліна, зокрема забезпечення дотримання працівниками підприємства трудової дисципліни.

Внутрішній контроль є важливим інструментом управління суб'єктом господарювання, який дозволяє підвищити його ефективність, результативність та надійність.

Висновки до розділу 1

1. Встановлено, що внутрішній контроль є важливою складовою системи управління підприємством так як допомагає керівництву підприємства: приймати обґрунтовані рішення; виявляти й усувати недоліки в діяльності підприємства; забезпечувати ефективне управління ризиками. Для досягнення цих цілей внутрішній контроль повинен бути ефективним і результативним, тобто розроблений і впроваджений таким чином, щоб він міг забезпечити: достовірність фінансової інформації; ефективне використання ресурсів підприємства; дотримання законів і нормативних актів; захист активів підприємства від ризиків.

2. Доведено, що при виборі методів й інструментів організації системи внутрішнього контролю на підприємстві необхідно враховувати такі фактори: розмір і складність підприємства; характер діяльності підприємства; цілі і завдання підприємства.

3. Важливо, щоб система внутрішнього контролю на підприємстві постійно вдосконалювалася, що дозволяє забезпечити її ефективність і результативність у мінливих умовах зовнішнього середовища та сформувати

рекомендації для поліпшення організації внутрішнього контролю за фінансовими потоками в медичних структурах.

4. З'ясовано, що основі аналізу організації внутрішнього контролю за медико-організаційною діяльністю і фінансовими потоками медичного закладу необхідно чітко визначити основні цілі, завдання та принципи контрольних процедур, забезпечити оптимальну координацію між усіма елементами системи внутрішнього контролю, уникнути дублювання функцій і повноважень, забезпечити ефективну взаємодію між різними підрозділами, відповідальними за здійснення контролю, постійно підвищувати рівень кваліфікації та професійного рівня працівників, які беруть участь в управлінні підприємством.

5. Доведено, що для забезпечення законності й легітимності контрольних процедур, своєчасного отримання необхідних даних і підвищення ефективності роботи системи внутрішнього контролю в цілому доцільно створити досконалу технічну та програмну базу для внутрішнього контролю, автоматизувати виконання багатьох контрольних процедур, спрямувати зусилля на дотримання вимог законів і нормативних актів, що регулюють діяльність компанії, а також внутрішньої нормативної документації. Це дозволить.

6. Переконані, що реалізація цих рекомендацій дозволить поліпшити ефективність внутрішнього контролю за управлінською діяльністю, фінансовими потоками в медичній структурі, що призведе до підвищення ефективності і результативності її діяльності, дотримання політики й процедур, а також захисту її активів від ризиків.

РОЗДІЛ 2.
АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ «УНІВЕРСИТЕТСЬКА КЛІНІКА
НМУ ІМЕНІ О.О. БОГОМОЛЬЦЯ» ТА ЇЇ СИСТЕМИ
ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ

2.1. Загальний аналіз діяльності

Університетська клініка НМУ імені О.О. Богомольця (далі – Університетська клініка) є сучасним лікувально-діагностичним центром, який надає широкий спектр медичних послуг (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Організаційна структура медичного закладу

№ з/п	Показник	Характеристика
1. Перелік відділень медичного закладу та їх стисла характеристика		
1.1.	Приймальне відділення	Штат: 10 лікарів, 10 медсестр, 12 молодших медсестр і 2 медичних реєстратори. Відділення у своїй діяльності співпрацює з лікувально-діагностичними відділеннями, іншими функціонально-структурними підрозділами лікарні, станцією швидкої медичної допомоги, відділом госпіталізації, іншими ЛПЗ, СЕС.
1.2.	Терапевтичне відділення	30 ліжок терапевтичного профілю, 25 ліжок гастроентерологічного профілю, 40 ліжок кардіологічного профілю та 5 ліжок ендокринологічного профілю.
1.3.	Неврологічне відділення	40 ліжками неврологічного профілю та 10 ліжками постінсультної реабілітації.
1.4.	Хірургічне відділення	5 ліжок хірургічного та 20 ліжок гінекологічного профілю.
1.5.	Відділення анестезіології та інтенсивної терапії	Штат: у відділенні працює 7 лікарів анестезіологів-реаніматологів, ведуть пацієнтів в палатах інтенсивної терапії.

Продовження табл. 2.1		
1.6.	Відділення ендоскопічної діагностики	Штат: у відділенні працює двоє лікарів, які виконують наступну роботу: Діагностичні дослідження, ендоскопічні маніпуляції та операції.
1.7.	Діагностичне відділення	Штат: у відділенні працює 6 лікарів, які проводять функціональні діагностику, ультразвукові та рентгенологічні дослідження.
1.8.	Патогістологічне відділення	У відділенні працює троє лікарів, які проводять патогістологічні дослідження клітин, тканин та органів.
1.9.	Лабораторія	Усі послуги лабораторії надаються цілодобово (<i>клінічні, біологічні, цитоморфологічні та інші дослідження</i>).
1.10.	Консультативно-діагностична поліклініка:	Складається з відділення консультативної допомоги, діагностичного відділення, відділення фізіотерапії та реабілітації, лабораторії.
1.11.	Стоматологія	Складається з пародонтології, лабораторії комп'ютерного моделювання та цифрової стоматології, ортодонтії, рентгендіагностики, фізіотерапії, ортопедичної стоматології, лабораторії, дитячої стоматології, анестезіології, зуботехнічної лабораторії, терапевтичної стоматології, хірургічної стоматології.
2. Немедичні структурні одиниці		
2.1. Адміністративні		
2.1.1.	Адміністративно-управлінська частина	Виконують всю адміністративну роботу в лікарні. В штаті працюють: генеральний директор, медичний директор, заступник генерального директора з консультативно-діагностичної роботи.

Продовження табл. 2.1		
2.2. Допоміжні		
2.2.1.	Відділ аптекарського забезпечення	Контролює медикаментозне забезпечення закладу.
2.3. Обслуговуючі		
2.3.1.	Пральня загально-лікарняного відділу	Забезпечує потреби лікарні в пранні лікарняних речей.
2.3.2.	Відділ матеріально-технічного забезпечення	Забезпечує потреби лікарні в догляді та ремонтів обладнання лікарні.

Основні завдання Університетської клініки:

- забезпечення надання високоякісної медичної допомоги пацієнтам.
- підготовка висококваліфікованих медичних кадрів.
- проведення наукових досліджень у галузі медицини.

Клініка має у своєму розпорядженні сучасне обладнання та високо-професійний персонал.

У 2023 році Університетська клініка НМУ імені О.О. Богомольця надала медичну допомогу наступній кількості пацієнтів:

- консультативну допомогу отримали понад 100 000 пацієнтів.
- діагностичні обстеження провели понад 50 000 пацієнтам.
- лікування отримали понад 30 000 пацієнтів.
- реабілітацію пройшли понад 10 000 пацієнтів.

Серед пацієнтів Університетської клініки були як жителі Києва, так і пацієнти з інших регіонів України. У клініці було проліковано пацієнтів з такими захворюваннями, як:

- кардіологічні захворювання (ішемічна хвороба серця, інфаркт міокарда, серцева недостатність тощо);
- неврологічні захворювання (інсульт, черепно-мозкові травми, деменція тощо);
- захворювання травної системи (хронічний гастрит, виразкова хвороба, холецистит тощо);
- ортопедичні та травматологічні захворювання (переломи, вивихи,

травми хребта тощо);

- нефрологічні захворювання (гломерулонефрит, пієлонефрит, хронічна ниркова недостатність тощо);

- ревматологічні захворювання (ревматоїдний артрит, остеохондроз, подагра тощо);

- ендокринологічні захворювання (цукровий діабет, гіпертонічна хвороба, порушення функції щитовидної залози тощо);

- інфекційні захворювання (хвороби дихальних шляхів, інфекції сечовивідних шляхів, інфекції шкіри та м'яких тканин тощо);

- онкологічні захворювання (рак легень, рак молочної залози, рак товстої кишки тощо).

Університетська клініка НМУ імені О.О. Богомольця також надає невідкладну медичну допомогу жителям Шевченківського та Подільського районів міста Києва. У 2023 році було надано понад 10 000 таких візитів.

У цілому, діяльність Університетської клініки НМУ імені О.О. Богомольця в 2023 році була ефективною та результативною. Клініка надала медичну допомогу значній кількості пацієнтів, забезпечивши високу якість лікування.

Крім медичних структурних одиниць, у клініці також функціонують немедичні структурні одиниці, які забезпечують її діяльність.

1. Адміністративні структурні одиниці

До адміністративних структурних одиниць Університетської клініки відносяться:

1) Адміністративно-управлінська частина.

Адміністративно-управлінська частина виконує всю адміністративну роботу в лікарні. В її штаті працюють: генеральний директор, медичний директор, заступник генерального директора з консультативно-діагностичної роботи.

Основними завданнями адміністративно-управлінської частини є:

- організація та управління всією діяльністю лікарні

- забезпечення виконання стратегічного та тактичного планів розвитку лікарні

- формування та реалізація фінансової політики лікарні
- забезпечення кадрового забезпечення лікарні

2) Відділення інформаційно-аналітичного забезпечення

Відділ інформаційно-аналітичного забезпечення забезпечує лікарню інформацією, необхідною для ефективного управління. В його штаті працюють: начальник відділу, економісти, аналітики.

Основними завданнями відділу інформаційно-аналітичного забезпечення, як служби, є:

- збір, аналіз та обробка інформації про діяльність лікарні
- підготовка звітів, аналітичних матеріалів та інших документів, необхідних для управління лікарнею
- розробка інформаційних систем та технологій для управління лікарнею

2. Допоміжні структурні одиниці

До допоміжних структурних одиниць Університетської клініки відносяться:

1) відділ аптекарського забезпечення

Відділ аптекарського забезпечення контролює медикаментозне забезпечення закладу.

В його штаті працюють: завідувач відділом, провізори, фармацевти.

Основними завданнями відділу аптекарського забезпечення є:

- забезпечення лікарні необхідними лікарськими засобами та медичними виробами
- контроль якості та ефективності лікарських засобів
- розробка та реалізація заходів щодо раціонального використання лікарських засобів

2) відділ харчування

Відділ харчування забезпечує харчування пацієнтів та працівників лікарні.

В його штаті працюють: завідувач відділом, кухарі, кондитери.

Основними завданнями відділу харчування є:

- забезпечення пацієнтів та працівників лікарні якісним харчуванням
- розробка та впровадження раціонів харчування для пацієнтів з різними

захворюваннями

- контроль якості та безпеки харчування

3. Обслуговуючі структурні одиниці

До обслуговуючих структурних одиниць Університетської клініки відносяться:

1) пральня загально-лікарняного відділу

Пральня загально-лікарняного відділу забезпечує потреби лікарні в пранні лікарняних речей. В її штаті працюють: завідувач відділом, прачки.

Основними завданнями пральні загально-лікарняного відділу є:

- прання лікарняних речей
- контроль якості прання
- виконання санітарно-гігієнічних вимог

2) відділ матеріально-технічного забезпечення

Відділ матеріально-технічного забезпечення забезпечує потреби лікарні в догляді та ремонтів обладнання лікарні.

В його штаті працюють: завідувач відділом, слюсарі, електромеханіки, малярі.

Основними завданнями відділу матеріально-технічного забезпечення є:

- догляд та ремонти обладнання лікарні
- забезпечення лікарні необхідними матеріалами та інструментами
- виконання санітарно-гігієнічних вимог

Немедичні структурні одиниці Університетської клініки забезпечують ефективне функціонування лікарні та створення комфортних умов для пацієнтів та працівників.

Загальна характеристика Університетської клініки представлена у таблиці

2.2.

Таблиця 2.2

Загальна характеристика підприємства (медичного закладу)

№ з/п	Показник	Характеристика
1	Повна назва	«Університетська клініка НМУ імені О.О. Богомольця»
2	Код ЄДРПОУ	02010787
3	Юридична адреса	Україна, 01601, місто Київ, бульвар Тараса Шевченка, будинок 13
4	Власник (<i>орган управління майном</i>)	Державна власність (<i>власність територіальних громад</i>), підпорядкування – виконавчий орган Київської міської ради (<i>Київської міської державної адміністрації</i>)
5	Організаційно-правова форма	комунальна
6	Форма власності	комунальна
7	Стисла історія закладу (<i>рік створення, механізм перетворення, статутний капітал тощо</i>)	Відродження сучасної університетської медицини в Україні завдяки створенню в 2020 році Університетської клініки Національного медичного університету імені О.О. Богомольця – це не тільки рух в сторону найсучасніших і проривних технологій в рамках світової охорони здоров'я. Це ще й відродження традицій київської медичної школи в особі фахівців, які несуть в собі частинку медицини початку двадцятого століття. Сьогодні на базі Університетської клініки розташовано 12 кафедр, нарощуються медичні потужності, що значно підвищить рівень надання медичної допомоги, до якої активно залучатимуться студенти під час навчання.
8	Електронна адреса сайту	https://nmuclinic.com.ua
9	Електронна адреса сторінки на Facebook	https://www.facebook.com/groups/537588231246674/

Університетська клініка НМУ імені О.О. Богомольця є багатопрофільним закладом охорони здоров'я, який надає широкий спектр медичних послуг населенню (таблиця 2.3).

Клініка надає медичну допомогу як вторинного, так і третинного рівня.

Вторинний рівень медичної допомоги - це надання спеціалізованої медичної допомоги, яка не потребує високоспеціалізованої діагностики та лікування.

Третинний рівень медичної допомоги - це надання високоспеціалізованої медичної допомоги, яка потребує складної діагностики та лікування.

Клініка надає такі профільні медичні послуги:

1. діагностичні послуги:

- рентгенологічне обстеження;
- функціональна діагностика;
- лабораторні дослідження;

2. стаціонарне лікування:

- терапевтичні напрямки;
- хірургічні напрямки;
- анестезіологічно-реанімаційні послуги;
- приймальне відділення.

Ці послуги можна віднести до поліпрофільності, оскільки вони охоплюють широкий спектр захворювань та станів.

Клініка не має укладених договорів з Національною службою здоров'я України (НСЗУ) за програмою медичних гарантій .

Програма медичних гарантій - це державна система, яка забезпечує гарантований обсяг медичних послуг населенню за кошти державного бюджету.

Укладення договору з НСЗУ за програмою медичних гарантій дозволяє закладам охорони здоров'я отримувати кошти від держави на надання медичних послуг, які входять до програми.

Університетська клініка НМУ імені О.О. Богомольця є важливим медичним закладом, який надає широкий спектр медичних послуг населенню.

Клініка має потенціал для участі в програмі медичних гарантій, що дозволить їй отримувати кошти від держави та надавати медичну допомогу населенню на більш доступних умовах.

Таблиця 2.3

Характеристика надаваної медичної допомоги населенню

№ з/п	Показник	Характеристика
1	Рівень надання медичної допомоги населенню (<i>первинний, вторинний, спеціалізований</i>)	Вторинний (<i>спеціалізований</i>) та третинний (<i>високоспеціалізований</i>)
2	Надавані профільні медичні послуги поліпрофільність/вузько-профільність – перелік	1. Діагностика (<i>рентгенологічне відділення, функціональна діагностика, лабораторне відділення</i>). 2. Стаціонарне лікування (<i>надає медичну допомогу в стаціонарі з терапевтичних та хірургічних напрямків</i>) 3. Анестезіологічно-реанімаційне забезпечення (<i>відділення інтенсивної терапії</i>) 4. Приймальне відділення
3	Перелік Пакетів надання медичної допомоги населенню за програмою медичних гарантій, за якими укладені договори з НСЗУ	Немає

2.2. Аналіз системи управління закладу охорони здоров'я

Система управління Університетської клініки включає в себе такі елементи:

1. Організаційна структура. У клініці діє централізована організаційна структура, яка складається з наступних рівнів:

- вищий рівень – правління клініки, до складу якого входять директор клініки, заступники директора, головний лікар та інші керівники.

- середній рівень – керівники підрозділів клініки (відділів, служб, лабораторій тощо).

- нижчий рівень – працівники клініки.

2. Нормативна база. Клініка працює відповідно до законодавства України та нормативно-правових актів Міністерства охорони здоров'я України.

3. Процеси управління. У клініці реалізовані такі процеси управління:

- планування – розробка планів діяльності клініки на коротко- та середньострокову перспективу.

- організація – створення умов для виконання планів діяльності клініки.

- контроль – забезпечення виконання планів діяльності клініки.

- аналіз – оцінка результатів діяльності клініки.

4. Система управління персоналом. У клініці реалізована система управління персоналом, яка включає в себе такі процеси:

- планування потреб у персоналі.

- найм персоналу.

- організація адаптації персоналу.

- оцінка персоналу.

- розвиток персоналу.

- управління кар'єрою персоналу.

- адміністративне управління персоналом.

5. Система управління фінансами. У клініці реалізована система управління фінансами, яка включає в себе такі процеси:

- планування фінансової діяльності.

- організація фінансової діяльності.

- контроль фінансової діяльності.

- аналіз фінансової діяльності.

6. Система управління якістю. У клініці реалізована система управління якістю, яка включає в себе такі процеси:

- встановлення вимог до якості.

- планування заходів щодо забезпечення якості.

- впровадження заходів щодо забезпечення якості.
- контроль якості.
- аналіз якості.

Структура управління ЗОЗ визначає порядок розподілу повноважень і обов'язків між керівниками та співробітниками ЗОЗ. Вона є основою для ефективного функціонування ЗОЗ (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Комплексний підхід до системи управління Університетської клініки НМУ імені О.О. Богомольця

Університетська клініка НМУ імені О.О. Богомольця має ієрархічну структуру управління. На чолі лікарні стоїть генеральний директор, який має заступників з різних напрямів діяльності – медичного директора та заступника генерального директора з консультативно-діагностичної роботи. Кожен підрозділ лікарні (стаціонарні відділення, поліклініка, стоматологія) мають своїх керівників, які відповідає за виконання завдань даних підрозділів.

Переваги ієрархічної структури управління:

- проста та зрозуміла структура. Легко зрозуміти, хто кому підпорядковується.
- ефективна у випадку, коли діяльність ЗОЗ добре структурована.
- сприяє спеціалізації та підвищенню ефективності праці.

Недоліки ієрархічної структури управління

- може бути неефективною у випадку при змінних процесах.
- може призвести до бюрократизації.

Загалом, система управління Університетської клініки є ефективною та результативною. Клініка має чітку організаційну структуру, яка дозволяє забезпечити ефективне управління. Клініка працює відповідно до законодавства України та нормативно-правових актів Міністерства охорони здоров'я України. У клініці реалізовані всі необхідні процеси управління, які дозволяють забезпечити ефективне функціонування клініки.

Однак, у системі управління Університетської клініки є деякі недоліки, які можуть бути усунуті для подальшого підвищення його ефективності.

До таких недоліків можна віднести:

- недостатня автоматизація процесів управління. Багато процесів управління в клініці реалізуються в ручному режимі, що може призводити до помилок та зниження ефективності управління.
- недостатня система мотивації персоналу. Система мотивації персоналу в клініці не повністю відповідає сучасним вимогам.
- недостатня система управління якістю. Система управління якістю в клініці потребує подальшого вдосконалення.

Рекомендації з вдосконалення системи управління Університетської клініки:

- автоматизація процесів управління. Клініка повинна впровадити систему автоматизації процесів управління, яка дозволить підвищити ефективність та прозорість управління.

- вдосконалення системи мотивації персоналу. Клініка повинна розробити систему мотивації персоналу, яка буде стимулювати працівників до підвищення ефективності роботи.

- впровадження нових технологій управління. Це дозволить покращити ефективність використання ресурсів клініки та підвищити якість медичної допомоги.

- розвиток корпоративної культури клініки.

Процес управління – це сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих дій, спрямованих на реалізацію цілей організації. Він включає в себе такі основні елементи (рис. 2.2):

- планування – це визначення цілей організації та розробка шляхів їх досягнення.

- організація – це створення умов для досягнення цілей організації.

- керівництво – це вплив на діяльність людей з метою досягнення цілей організації.

- контроль – це систематичне спостереження за ходом виконання планів та внесення необхідних коректив.

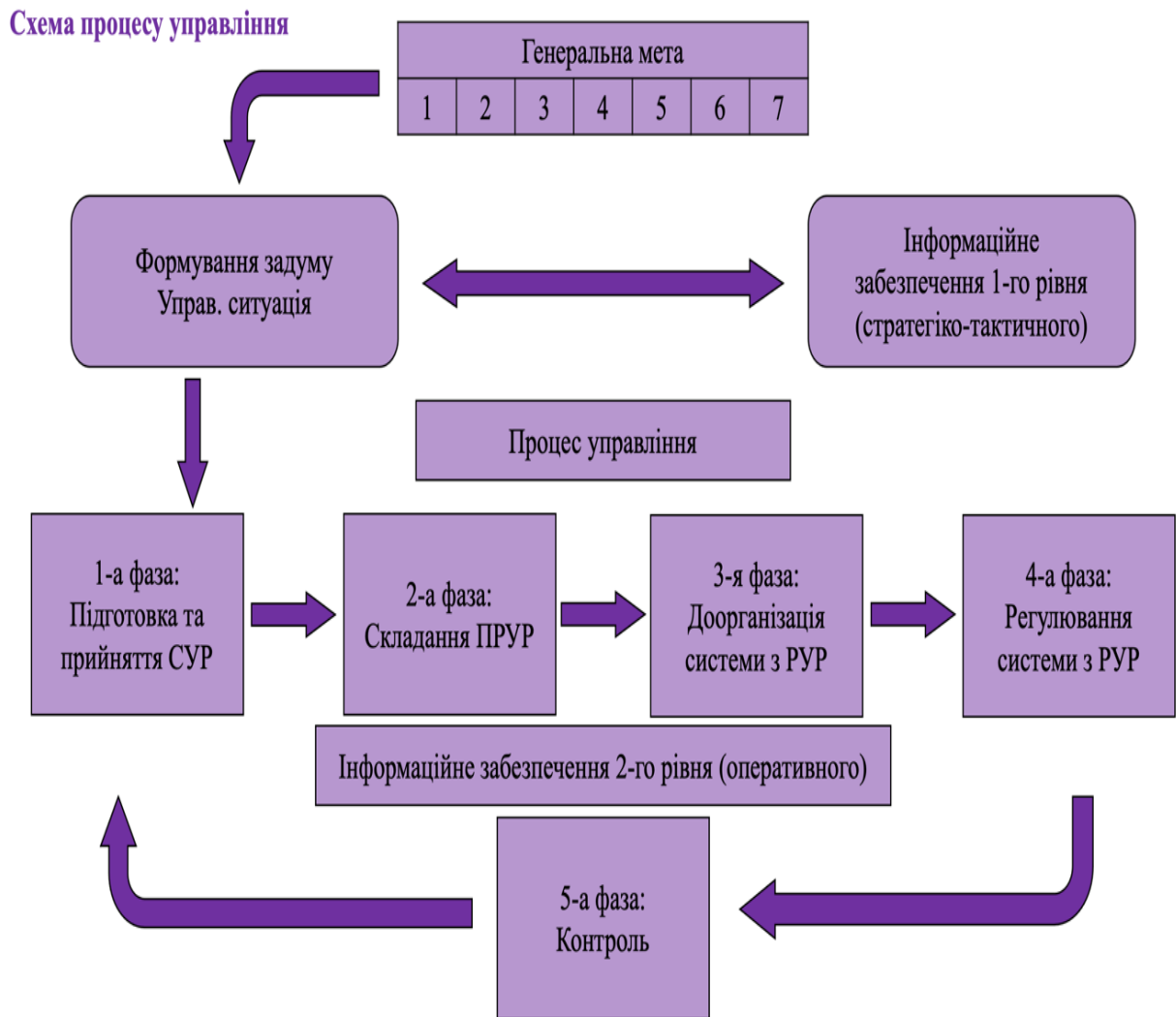


Рис. 2.2. Загальна характеристика процесу управління та його технолого-функціональних фаз

Університетська клініка НМУ імені О.О. Богомольця – це багатопрофільна медична установа, яка надає широкий спектр медичних послуг. Процес управління в клініці можна розділити на такі технолого-функціональні фази:

1. Підготовка та прийняття СУР. Ця фаза включає в себе:

- аналіз поточної діяльності клініки. На цьому етапі проводиться оцінка поточної діяльності клініки, визначаються її сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози.

- розробка стратегічного плану розвитку клініки. На цьому етапі визначаються довгострокові цілі клініки, а також шляхи їх досягнення.

- прийняття стратегічного плану розвитку клініки. На цьому етапі стратегічний план розглядається та затверджується відповідними органами управління клінікою.

2. Складання ПУР. Ця фаза включає в себе:

- розробку тактичного плану розвитку клініки. На цьому етапі визначаються цілі клініки на середньострокову перспективу, а також шляхи їх досягнення.

- складання ПУР. На цьому етапі розробляється ПУР, який є детальним планом реалізації тактичного плану розвитку клініки.

3. Доорганізація системи з РУР. Ця фаза включає в себе:

- створення структури управління клінікою. На цьому етапі визначається структура управління клінікою, яка забезпечує ефективне виконання ПУР.

- розробку нормативно-правових документів, що регулюють діяльність клініки. На цьому етапі розробляються нормативно-правові документи, які забезпечують дотримання вимог законодавства та внутрішніх регламентів клініки.

4. Регулювання системи з РУР. Ця фаза включає в себе:

- надання необхідної інформації працівникам клініки. На цьому етапі працівникам клініки надається необхідна інформація про ПУР та про вимоги до їхньої діяльності.

- контроль за виконанням ПУР. На цьому етапі здійснюється контроль за виконанням ПУР та внесення необхідних коректив.

5. Контроль. Ця фаза включає в себе:

- оцінку результатів діяльності клініки. На цьому етапі проводиться оцінка результатів діяльності клініки, визначаються успіхи та недоліки.

- внесення коректив у стратегічний та тактичний плани розвитку клініки. На цьому етапі в стратегічний та тактичний плани розвитку клініки вносяться необхідні корективи з урахуванням результатів оцінки діяльності клініки.

Процес управління в Університетській клініці має ряд особливостей, пов'язаних з її статусом як навчальної установи. Зокрема, в клініці особлива увага приділяється:

- розвитку наукової діяльності. Клініка активно проводить наукові дослідження, які спрямовані на підвищення якості медичної допомоги та впровадження інноваційних технологій.

- підвищення кваліфікації персоналу. У клініці діє система безперервного навчання персоналу, яка дозволяє фахівцям удосконалювати свої професійні навички та знання.

- впровадженню міжнародних стандартів якості. Клініка прагне до відповідності міжнародним стандартам якості медичної допомоги.

2.3. Дослідження системи внутрішнього контролю

Внутрішній контроль – це сукупність заходів, які спрямовані на забезпечення надійності та ефективності господарської діяльності суб'єкта господарювання. Внутрішній контроль є незалежним видом діяльності суб'єкта господарювання, спрямованої на перевірку та оцінку його діяльності в інтересах керівництва.

Внутрішній контроль є важливим елементом управління суб'єкта господарювання, який дозволяє йому досягати своїх цілей та мінімізувати ризики. Ефективна система внутрішнього контролю сприяє:

- забезпеченню достовірності облікової інформації;
- захистові активів суб'єкта господарювання;
- дотриманню законодавства;
- ефективному використанню ресурсів.

Необхідність внутрішнього контролю обумовлена об'єктивними факторами, такими як:

- складна організаційна структура суб'єктів господарювання;
- розширення видів діяльності та можливість їх кооперації;
- віддаленість окремих структурних підприємств від головного підприємства;
- необхідність отримання керівництвом об'єктивної інформації;
- незалежна оцінки роботи менеджерів усіх рівнів управління;

- підвищення довіри користувачів фінансової звітності.

Ефективність функціонування системи внутрішнього контролю в сучасних умовах в значній мірі залежить від наступних факторів:

- відповідність системи внутрішнього контролю цілям та завданням суб'єкта господарювання;
- ефективність процедур внутрішнього контролю;
- незалежність органів внутрішнього контролю;
- достатність ресурсів, виділених на організацію та функціонування системи внутрішнього контролю.

В теперішній час не існує єдиної точки зору на сутність внутрішнього контролю. Однак, більшість фахівців сходяться на тому, що внутрішній контроль є:

- основним елементом контролю в процесі менеджменту;
- незалежною діяльністю у суб'єкті господарювання з перевірки та оцінки роботи в його інтересах;
- системою спостереження й експертної оцінки фінансово-господарської діяльності суб'єкта господарювання і його структурних підрозділів з метою обґрунтування та прийняття оптимальних тактичних і структурних рішень в управлінні.

Внутрішній контроль є важливим інструментом управління, який дозволяє суб'єкту господарювання досягати своїх цілей та мінімізувати ризики. Ефективна система внутрішнього контролю сприяє забезпеченню надійності та ефективності господарської діяльності, захисту активів, дотримання законодавства та інших вимог.

Внутрішній контроль є основою планування обсягу незалежного зовнішнього аудиту і обумовлений внутрішніми проблемами підприємства.

Основними завданнями внутрішнього контролю є:

- забезпечення достовірності облікової інформації;
- захист активів суб'єкта господарювання;
- дотримання законодавства;

- ефективно використання ресурсів.

Основними вимогами внутрішнього контролю є:

- систематизація та документування процедур контролю;
- незалежність процедур контролю;
- ефективність процедур контролю.

Організація системи внутрішнього контролю на підприємстві повинна відповідати таким вимогам:

- система внутрішнього контролю повинна бути розроблена з урахуванням конкретних умов діяльності підприємства.
- система внутрішнього контролю повинна бути ефективною та дієвою.
- система внутрішнього контролю повинна регулярно оцінюватися та вдосконалюватися.

Основний принцип внутрішнього контролю – це запобігання недостовірній інформації, зловживанням і крадіжкам. Цей принцип обумовлює структуру і напрями внутрішнього контролю.

Структура внутрішнього контролю включає в себе такі основні компоненти:

- система бухгалтерського обліку;
- середовище контролю;
- процедури контролю.

Система бухгалтерського обліку є основою системи внутрішнього контролю. Вона забезпечує достовірність та повноту облікової інформації, яка використовується для прийняття управлінських рішень.

Середовище контролю – це загальний стан у суб'єкті господарювання, який сприяє ефективній роботі системи внутрішнього контролю. До факторів, що визначають середовище контролю, відносяться:

- філософія і стиль роботи керівництва;
- організаційна структура суб'єкта господарювання;
- розподіл повноважень і відповідальності працівників;
- кадрова політика.

Процедури контролю – це конкретні заходи, які застосовуються для забезпечення ефективності господарської діяльності. Процедури контролю можуть бути:

- трудові, які передбачають розподіл повноважень і відповідальності між працівниками;
- організаційні, які встановлюють порядок виконання робіт і взаємодії між підрозділами;
- технологічні, які забезпечують використання сучасних технологій для автоматизації господарських процесів;
- адміністративні, які передбачають розробку і впровадження правил і процедур, що регулюють господарську діяльність.

Внутрішній контроль є важливим інструментом управління, який дозволяє суб'єкту господарювання досягати своїх цілей та мінімізувати ризики. Ефективна система внутрішнього контролю сприяє забезпеченню надійності та ефективності господарської діяльності, захисту активів, дотримання законодавства та інших вимог.

Система внутрішнього контролю – це сукупність заходів, які спрямовані на забезпечення надійності та ефективності господарської діяльності суб'єкта господарювання. Система внутрішнього контролю включає в себе три основні компоненти:

- система бухгалтерського обліку – є основою системи внутрішнього контролю. Вона забезпечує достовірність та повноту облікової інформації, яка використовується для прийняття управлінських рішень. Система бухгалтерського обліку включає в себе:

- первинні документи, які фіксують господарські операції;
 - облікові реєстри, які групують і систематизують облікову інформацію;
 - фінансову звітність, яка відображає результати господарської діяльності.
- середовище контролю - це загальний стан у суб'єкті господарювання, який сприяє ефективній роботі системи внутрішнього контролю. До факторів, що визначають середовище контролю, відносяться:

- філософія і стиль роботи керівництва;
- організаційна структура суб'єкта господарювання;
- розподіл повноважень і відповідальності працівників;
- кадрова політика.

Процедури контролю – це конкретні заходи, які застосовуються для забезпечення ефективності господарської діяльності. Процедури контролю можуть бути:

- трудові, які передбачають розподіл повноважень і відповідальності між працівниками;
- організаційні, які встановлюють порядок виконання робіт і взаємодії між підрозділами;
- технологічні, які забезпечують використання сучасних технологій для автоматизації господарських процесів;
- адміністративні, які передбачають розробку і впровадження правил і процедур, що регулюють господарську діяльність.

Система внутрішнього контролю повинна бути розроблена та впроваджена з урахуванням конкретних умов діяльності суб'єкта господарювання. Важливо, щоб система внутрішнього контролю була ефективна та дієва. Для цього необхідно регулярно проводити оцінку ефективності системи внутрішнього контролю та впроваджувати необхідні зміни.

Оцінка ефективності системи внутрішнього контролю проводиться для визначення того, чи досягаються її цілі. Оцінка може проводитися внутрішнім аудитом, зовнішнім аудитом або спеціально створеною комісією.

Оцінка ефективності системи внутрішнього контролю включає в себе:

- аналіз документів і записів, що характеризують систему внутрішнього контролю;
- виконання тестів, які дозволяють оцінити ефективність конкретних процедур контролю;

- інтерв'ю з працівниками, які відповідають за реалізацію процедур контролю.

На основі результатів оцінки ефективності системи внутрішнього контролю робляться висновки про те, чи необхідно впроваджувати зміни в систему внутрішнього контролю.

Система внутрішнього контролю є важливим інструментом управління, який дозволяє суб'єкту господарювання досягати своїх цілей та мінімізувати ризики. Ефективна система внутрішнього контролю сприяє забезпеченню надійності та ефективності господарської діяльності, захисту активів, дотримання законодавства та інших вимог.

Система внутрішнього контролю в «Університетська клініка НМУ імені О.О. Богомольця» відповідає сучасним вимогам і стандартам якості. Клініка має чітко визначену структуру внутрішнього контролю, яка включає в себе такі підрозділи:

- управління внутрішнього аудиту відповідає за проведення аудиту фінансової звітності та інших аспектів діяльності клініки.

- управління з питань якості відповідає за забезпечення якості медичних послуг.

- управління з безпеки відповідає за забезпечення безпеки пацієнтів, персоналу та майна клініки.

Система внутрішнього контролю в «Університетська клініка НМУ імені О.О. Богомольця» забезпечує ефективне функціонування клініки та реалізацію її цілей. Клініка має розвинену систему планування, контролю та звітності, яка дозволяє ефективно управляти ресурсами клініки та забезпечувати якість медичних послуг.

Сильні сторони системи внутрішнього контролю в «Університетська клініка НМУ імені О.О. Богомольця»:

- чітка структура внутрішнього контролю. Клініка має чітко визначену структуру внутрішнього контролю, яка відповідає сучасним вимогам.

- розвинені процедури внутрішнього контролю. Клініка має розвинені процедури внутрішнього контролю, які забезпечують дотримання законів і нормативних актів, достовірність фінансової інформації, ефективне використання ресурсів клініки та захист активів клініки від ризиків.

- підготовлений персонал. Клініка має персонал, який пройшов відповідну підготовку з питань внутрішнього контролю.

Слабкі сторони системи внутрішнього контролю в «Університетська клініка НМУ імені О.О. Богомольця»:

- недостатній контроль за витратами. Клініка має недостатній контроль за витратами, що може призвести до їх зростання.

- недостатня автоматизація. Клініка має недостатньо автоматизовану систему внутрішнього контролю, що може призвести до зниження ефективності управління.

Рекомендації щодо покращення системи внутрішнього контролю в «Університетська клініка НМУ імені О.О. Богомольця»:

- покращити контроль за витратами. Клініка повинна впровадити систему контролю за витратами, яка дозволить ефективно управляти фінансовими ресурсами.

- збільшити автоматизацію системи внутрішнього контролю. Клініка повинна впровадити сучасні інформаційні системи, які дозволять автоматизувати основні процедури внутрішнього контролю.

- впровадження цих рекомендацій дозволить «Університетській клініці НМУ імені О.О. Богомольця» покращити ефективність системи внутрішнього контролю та забезпечити її відповідність сучасним вимогам і стандартам якості.

Система внутрішнього контролю в «Університетська клініка НМУ імені О.О. Богомольця» є ефективною та відповідає сучасним вимогам і стандартам якості. Однак, існує ряд можливостей для покращення системи внутрішнього контролю, зокрема, покращення контролю за витратами та збільшення автоматизації системи внутрішнього контролю.

Висновки до розділу 2

1. Встановлено, що Університетська клініка є сучасним лікувально-діагностичним центром, який надає широкий спектр медичних послуг, має у своєму розпорядженні сучасне обладнання та високопрофесійний персонал.

У 2023 році Університетська клініка надала медичну допомогу значній кількості пацієнтів, забезпечивши високу якість лікування.

2. З'ясовано, що модель управління Університетської клініки є ефективною та результативною: має чітку організаційну структуру, яка дозволяє забезпечити ефективне управління; працює відповідно до законодавства України та нормативно-правових актів Міністерства охорони здоров'я України; реалізовані всі необхідні процеси управління, які дозволяють забезпечити ефективне її функціонування клініки.

3. Виявлено, що системі управління Університетської клініки є деякі недоліки, які можуть бути усунуті для подальшого підвищення ефективності управління клінікою. До таких недоліків можна віднести: недостатня автоматизація процесів управління; багато процесів реалізуються в ручному режимі, що може призводити до помилок та зниження ефективності управління; недостатня і є такою, що не повністю відповідає сучасним вимогам система мотивації персоналу; недостатня система управління якістю, яка потребує подальшого вдосконалення.

4. Встановлено, що система внутрішнього контролю в «Університетська клініка НМУ імені О.О. Богомольця» забезпечує ефективне функціонування клініки та реалізацію її цілей і відповідає сучасним вимогам і стандартам якості, має чітко визначену структуру внутрішнього контролю, яка включає в себе такі підрозділи: управління внутрішнього аудиту відповідає за проведення аудиту фінансової звітності та інших аспектів діяльності клініки; управління з питань

якості відповідає за забезпечення якості медичних послуг; управління з безпеки пацієнтів, персоналу та майна клініки; має розвинену систему планування, контролю та звітності, яка дозволяє ефективно управляти ресурсами клініки та забезпечувати якість медичних послуг тощо.

5. Обґрунтовані рекомендації щодо удосконалення системи внутрішнього контролю завдяки покращенню контролю за витратами, що дозволить ефективно управляти фінансовими ресурсами; забезпечити автоматизацію системи внутрішнього контролю з впровадженням сучасних інформаційних системи, що дозволять основні процедури внутрішнього контролю зробити систематичними, комплексними, об'єктивними та прозорими.

РОЗДІЛ 3.
НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ
ДІЯЛЬНОСТІ «УНІВЕРСИТЕТСЬКА КЛІНІКА НМУ
ІМЕНІ О.О. БОГОМОЛЬЦЯ»

3.1. Параметри внутрішнього контролю діяльності

Проведення SWOT-аналізу Університетської клініки НМУ імені О.О. Богомольця виявило сильні та слабкі сторони, можливості та загрози (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Характеристика параметрів SWOT-аналізу
«Університетська клініка НМУ імені О.О. Богомольця»

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
<ul style="list-style-type: none"> ● поліпрофільність лікарні ● нове обладнання та ремонт ● значна кількість вузькопрофільних спеціалістів з багаторічним досвідом ● велика кількість співробітників з науковими ступенями ● безоплатне надання послуг ● зручне розташування 	<ul style="list-style-type: none"> ● малий спектр надаваних послуг ● обмежений бюджет ● низька заробітна платня в порівнянні з приватними закладами
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
<ul style="list-style-type: none"> ● залучення студентів та інтернів для роботи з пацієнтами ● відкриття нових перспективних напрямків ● залучення кафедральних співробітників для роботи з пацієнтами 	<ul style="list-style-type: none"> ● війна в країні ● нестабільність цінової політики щодо медикаментів та медичного обладнання <i>(треба витратити більше коштів на розхідні матеріали)</i> ● відтік кадрів до приватних лікарень ● конкуренція з іншими медичними закладами

Відповідно до матеріалів рисунку 3.1:

Сильні сторони:

- поліпрофільність лікарні означає, що вона надає широкий спектр медичних послуг. Це дозволяє клініці обслуговувати більшу кількість пацієнтів з різними захворюваннями та патологіями. Поліпрофільність є конкурентною перевагою Університетської клініки НМУ імені О.О. Богомольця в порівнянні з іншими медичними закладами, які надають більш вузький спектр послуг.

- нове обладнання та ремонт забезпечують високу якість надання медичних послуг. Вони дозволяють клініці використовувати сучасні медичні технології, що дозволяє надавати пацієнтам більш ефективну та якісну медичну допомогу.

- значна кількість вузькопрофільних спеціалістів з багаторічним досвідом гарантує надання якісної медичної допомоги пацієнтам. Вузькопрофільні спеціалісти мають глибокі знання та навички в галузі своєї спеціалізації, що дозволяє їм надавати пацієнтам індивідуально підібрану медичну допомогу.

- велика кількість співробітників з науковими ступенями сприяє розвитку наукової та освітньої діяльності клініки. Співробітники з науковими ступенями проводять наукові дослідження, розробляють нові медичні технології та навчають студентів та інтернів.

- безоплатне надання послуг є соціальною відповідальністю клініки та дозволяє надавати медичну допомогу пацієнтам з обмеженими фінансовими можливостями. Це є важливим фактором для пацієнтів, які не можуть дозволити собі платні медичні послуги.

- зручне розташування клініки робить її доступною для більшості пацієнтів. Це дозволяє пацієнтам легко дістатися до клініки та отримати медичну допомогу в зручний для них час.

Університетська клініка НМУ імені О.О. Богомольця має ряд сильних сторін, які дозволяють їй конкурувати з іншими медичними закладами. Ці сильні сторони включають поліпрофільність лікарні, нове обладнання та ремонт, значну кількість вузькопрофільних спеціалістів з багаторічним

досвідом, велику кількість співробітників з науковими ступенями, безоплатне надання послуг та зручне розташування клініки.

Слабкі сторони:

- малий спектр надаваних послуг обмежує можливості клініки та може бути конкурентною недолікою в порівнянні з іншими медичними закладами. Це означає, що клініка не може надати пацієнтам повний спектр медичних послуг, необхідних для лікування їхніх захворювань. Це може призвести до того, що пацієнти будуть звертатися до інших медичних закладів, які надають повніший спектр послуг. Це може призвести до втрати частини пацієнтів і фінансових ресурсів для клініки.

- обмежений бюджет може призвести до нестачі ресурсів для забезпечення високої якості надання медичних послуг. Це може включати нестачу фінансування для придбання нового обладнання, проведення ремонтних робіт та оплати праці працівників. Це може призвести до зниження якості надання медичних послуг, що може негативно вплинути на здоров'я пацієнтів.

- низька заробітна плата в порівнянні з приватними закладами може призвести до відтоку кадрів до приватних лікарень. Це може негативно вплинути на якість надання медичних послуг, оскільки клініка втратить висококваліфікованих спеціалістів.

Університетська клініка НМУ імені О.О. Богомольця має ряд слабких сторін, які можуть негативно вплинути на її діяльність. Ці слабкі сторони включають малий спектр надаваних послуг, обмежений бюджет та низьку заробітну плату.

Клініка повинна вжити заходів для усунення цих слабких сторін, щоб забезпечити свою конкурентоспроможність і ефективну діяльність.

Можливості можуть бути наступні:

- залучення студентів та інтернів для роботи з пацієнтами дозволить підвищити кваліфікацію молодих спеціалістів та забезпечити клініку новими кадрами.

- студенти та інтерни отримають практичний досвід роботи з пацієнтами під керівництвом досвідчених лікарів. Це дозволить їм краще засвоїти теоретичні знання та навички, отримані в процесі навчання.

- після закінчення навчання студенти та інтерни можуть залишитися працювати в клініці. Це дозволить клініці поповнити штат новими кадрами, що є особливо важливим з урахуванням відтоку кадрів до приватних закладів.

- відкриття нових перспективних напрямків дозволить розширити спектр надаваних послуг і підвищити конкурентоспроможність клініки, надавати пацієнтам більш широкий спектр послуг. Це дозволить залучити нових пацієнтів та підвищити доходи клініки. Відкриття нових напрямків дозволить клініці стати більш конкурентоспроможною на ринку медичних послуг. Це дозволить клініці утримати існуючих пацієнтів та залучити нових.

- залучення кафедральних співробітників для роботи з пацієнтами дозволить підвищити рівень надання медичної допомоги і залучити до роботи клініки висококваліфікованих спеціалістів.

- кафедральні співробітники мають глибокі знання та навички в галузі своєї спеціалізації. Це дозволить їм надавати пацієнтам більш ефективну та якісну медичну допомогу.

- кафедральні співробітники можуть працювати в клініці на умовах сумісництва або на постійній основі. Це дозволить клініці залучити до роботи висококваліфікованих спеціалістів, які можуть не мати можливості працювати в клініці на постійній основі.

Університетська клініка НМУ імені О.О. Богомольця має ряд можливостей, які можуть сприяти її розвитку та підвищенню конкурентоспроможності. Ці можливості включають залучення студентів та інтернів для роботи з пацієнтами, відкриття нових перспективних напрямків та залучення кафедральних співробітників для роботи з пацієнтами.

Загрози складають:

- війна в країні може призвести до зменшення кількості пацієнтів та зниження фінансування клініки. Війна може призвести до зменшення кількості

пацієнтів, які потребують медичної допомоги. Це може бути пов'язано з тим, що частина населення буде змушене покинути країну або буде переміщена в інші регіони. Зменшення кількості пацієнтів може призвести до зниження доходів клініки. Це може негативно вплинути на фінансове становище клініки та її здатність надавати якісні медичні послуги.

- нестабільність цінової політики щодо медикаментів та медичного обладнання може призвести до зростання витрат клініки. Нестабільність цін може призвести до того, що клініка буде змушена купувати медикаменти та медичне обладнання за вищими цінами. Це може негативно вплинути на фінансове становище клініки та її здатність надавати якісні медичні послуги.

- відтік кадрів може призвести до того, що клініка втратить висококваліфікованих спеціалістів. Це може негативно вплинути на якість надання медичних послуг, оскільки клініка буде змушена набирати менш кваліфікованих спеціалістів.

- конкуренція з іншими медичними закладами може призвести до втрати частини пацієнтів. Конкуренція може призвести до того, що пацієнти будуть обирати інші медичні заклади, які пропонують більш широкий спектр послуг, нижчі ціни або зручніший графік роботи.

Університетська клініка НМУ імені О.О. Богомольця має ряд загроз, які можуть негативно вплинути на її діяльність. Ці загрози включають війну в країні, нестабільність цінової політики щодо медикаментів та медичного обладнання, відтік кадрів до приватних лікарень та конкуренцію з іншими медичними закладами.

Система внутрішнього контролю в «Університетська клініка НМУ імені О.О. Богомольця» відповідає сучасним вимогам і стандартам якості. Клініка має чітко визначену структуру внутрішнього контролю, яка включає в себе такі підрозділи:

- управління внутрішнього аудиту відповідає за проведення аудиту фінансової звітності та інших аспектів діяльності клініки.

Управління внутрішнього аудиту є незалежним підрозділом клініки, який підпорядковується безпосередньо генеральному директору. Управління має повноваження проводити аудит фінансової звітності, а також інших аспектів діяльності клініки, таких як:

- ефективність операційної діяльності
- ефективність управління активами
- дотримання законодавства
- правові питання

Управління внутрішнього аудиту проводить аудит відповідно до міжнародних стандартів аудиту. Аудиторські звіти управління внутрішнього аудиту є важливим інструментом для оцінки ефективності діяльності клініки та виявлення можливих проблем.

- управління з питань якості відповідає за забезпечення якості медичних послуг.

Управління з питань якості підпорядковується безпосередньо генеральному директору клініки. Управління має наступні функції:

- розробка та впровадження системи управління якістю
- контроль за дотриманням вимог системи управління якістю
- оцінка якості медичних послуг

Управління з питань якості проводить свою діяльність відповідно до міжнародних стандартів якості, таких як ISO 9001:2015.

- управління з безпеки відповідає за забезпечення безпеки пацієнтів, персоналу та майна клініки.

Управління відповідає за забезпечення безпеки пацієнтів, персоналу та майна клініки.

Управління з безпеки підпорядковується безпосередньо генеральному директору клініки. Управління має наступні функції:

- розробка та впровадження системи управління безпекою
- контроль за дотриманням вимог системи управління безпекою
- організація заходів з безпеки

Управління з безпеки проводить свою діяльність відповідно до міжнародних стандартів безпеки, таких як ISO 28000:2010.

Система внутрішнього контролю в «Університетська клініка НМУ імені О.О. Богомольця» забезпечує ефективне функціонування клініки та реалізацію її цілей. Клініка має розвинену систему планування, контролю та звітності, яка дозволяє ефективно управляти ресурсами клініки та забезпечувати якість медичних послуг.

Сильні сторони внутрішнього контролю в «Університетська клініка НМУ імені О.О. Богомольця»:

- чітка структура внутрішнього контролю. Клініка має чітко визначену структуру внутрішнього контролю, яка відповідає сучасним вимогам.

- незалежність управління з питань якості забезпечує об'єктивність і неупередженість.

- відповідність міжнародним стандартам якості та безпеки дозволяє забезпечити якість медичних послуг, безпеку пацієнтів, персоналу та майна клініки. Відповідність міжнародним стандартам аудиту дозволяє забезпечити якість аудиторських звітів.

- розвинені процедури внутрішнього контролю. Клініка має розвинені процедури внутрішнього контролю, які забезпечують дотримання законів і нормативних актів, достовірність фінансової інформації, ефективне використання ресурсів клініки та захист активів клініки від ризиків.

- підготовлений персонал. Клініка має персонал, який пройшов відповідну підготовку з питань внутрішнього контролю.

Слабкі сторони внутрішнього контролю в «Університетська клініка НМУ імені О.О. Богомольця»:

- недостатнє фінансування може призвести до того, що система внутрішнього контролю та управління якістю буде здійснюватися неякісно або не буде здійснюватися взагалі.

- недостатня кількість кваліфікованого персоналу може призвести до того, що управління внутрішнього аудиту та управління з питань якості не зможе

ефективно виконувати свої функції.

- недостатній контроль за витратами. Клініка має недостатній контроль за витратами, що може призвести до їх зростання.

- недостатня автоматизація. Клініка має недостатньо автоматизовану систему внутрішнього контролю, що може призвести до зниження ефективності управління.

3.2. Заходи щодо удосконалення внутрішнього контролю діяльності підприємства

На основі аналізу системи внутрішнього контролю діяльності «Університетська клініка НМУ імені О.О. Богомольця» можна виділити такі заходи щодо її удосконалення:

Заходи щодо покращення контролю за витратами:

1. Розробка та впровадження системи контролю за витратами, яка включатиме такі елементи:

- класифікація витрат за видами діяльності, видами ресурсів та іншими ознаками. Це дозволить систематизувати інформацію про витрати та зробити її більш зрозумілою та доступною для аналізу.

- оцінка витрат за економічними елементами та об'єктами. Це дозволить визначити, які витрати є найбільш значними та на які напрямки діяльності вони спрямовуються.

- планування витрат. Це дозволить передбачити майбутні витрати та забезпечити їх ефективне управління.

- збір, обробка та аналіз інформації про витрати. Це дозволить своєчасно виявляти відхилення від планових показників та приймати необхідні заходи для їх усунення.

- контроль за дотриманням встановлених нормативів витрат. Це дозволить забезпечити відповідність витрат встановленим нормам та запобігти їх перевищенню.

2. Формування системи стимулів для персоналу, спрямованої на зниження

витрат.

3. Впровадження системи управління витратами, яка базується на принципах управління витратами за видами діяльності. Це дозволить забезпечити більш ефективний контроль за витратами, оскільки витрати будуть розглядатися в контексті діяльності, на яку вони спрямовуються.

4. Запровадження системи бюджетування витрат. Це дозволить встановити планові показники витрат та забезпечити їх дотримання.

5. Розробка та впровадження системи звітності про витрати, яка буде містити інформацію про витрати за видами діяльності, видами ресурсів та іншими ознаками. Це дозволить керівництву клініки отримувати своєчасну та актуальну інформацію про витрати, необхідну для прийняття ефективних управлінських рішень.

6. Проведення навчання персоналу з питань внутрішнього контролю за витратами. Це дозволить персоналу розуміти важливість внутрішнього контролю за витратами та ефективно виконувати свої обов'язки в рамках цієї системи.

Заходи щодо збільшення автоматизації системи внутрішнього контролю:

1. Впровадження сучасних інформаційних систем, які дозволять автоматизувати основні процедури внутрішнього контролю, такі як:

- аудит фінансової звітності. Це дозволить скоротити час, необхідний для проведення аудиту, та підвищити його якість.

- контроль за дотриманням нормативно-правових актів. Це дозволить забезпечити дотримання клінікою всіх вимог законодавства.

- контроль за ефективним використанням ресурсів. Це дозволить виявити непродуктивні витрати та вжити заходів для їх усунення.

- контроль за безпекою активів. Це дозволить захистити активи клініки від несанкціонованого доступу, використання, зміни або знищення.

Конкретні заходи щодо автоматизації процедур внутрішнього контролю в «Університетській клініці НМУ імені О.О. Богомольця» можуть включати в себе:

- впровадження системи електронного документообігу. Це дозволить автоматизувати процес підготовки, підписання та зберігання документів, що є важливими для здійснення внутрішнього контролю.

- впровадження системи управління базами даних. Це дозволить систематизувати інформацію, необхідну для здійснення внутрішнього контролю, та зробити її більш доступною для аналізу.

- впровадження системи управління ризиками. Це дозволить ідентифікувати та оцінити ризики, які можуть вплинути на ефективність діяльності клініки, та розробити заходи для їх зниження.

2. Навчання персоналу з питань використання інформаційних систем внутрішнього контролю.

Це дозволить персоналу:

- розуміти принципи роботи інформаційних систем внутрішнього контролю.

- вміло використовувати інформаційні системи для здійснення процедур внутрішнього контролю.

- рішуче реагувати на виявлені порушення.

Навчання персоналу з питань використання інформаційних систем внутрішнього контролю може здійснюватися в наступних формах:

- семінари та тренінги.

- самостійне навчання.

При виборі форм навчання слід враховувати рівень знань та навичок персоналу, а також мету навчання.

Реалізація цих заходів дозволить «Університетській клініці НМУ імені О.О. Богомольця» досягти наступних результатів:

- покращення ефективності управління витратами. Впровадження системи контролю за витратами, автоматизація основних процедур внутрішнього контролю та навчання персоналу з питань використання інформаційних систем внутрішнього контролю дозволить клініці виявити та усунути непродуктивні витрати, забезпечити відповідність витрат встановленим нормативам та під-

вищити ефективність використання ресурсів.

- зниження фінансових ризиків. Впровадження системи управління ризиками та навчання персоналу з питань управління ризиками дозволить клініці ідентифікувати та оцінити ризики, які можуть вплинути на її діяльність, та розробити заходи для їх зниження.

- підвищення ефективності використання ресурсів. Впровадження системи управління витратами, автоматизація основних процедур внутрішнього контролю та навчання персоналу з питань використання інформаційних систем внутрішнього контролю дозволить клініці підвищити ефективність використання ресурсів, таких як фінансові ресурси, матеріальні ресурси та людські ресурси.

- покращення якості медичних послуг. Впровадження системи управління якістю та навчання персоналу з питань управління якістю дозволить клініці підвищити якість медичних послуг, що надаються пацієнтам.

Конкретні заходи щодо удосконалення внутрішнього контролю повинні розроблятися з урахуванням конкретних потреб та особливостей діяльності «Університетської клініки НМУ імені О.О. Богомольця».

Університетська клініка НМУ імені О.О. Богомольця має ряд важливих завдань, які необхідно впроваджувати в першу чергу (табл. 3.2). До них відносяться:

- забезпечення високого рівня медичного обслуговування для пацієнтів. Це основна місія клініки. Забезпечення високого рівня медичної допомоги пацієнтам означає, що клініка повинна пропонувати широкий спектр послуг, які відповідають найвищим стандартам якості. Клініка повинна також приділяти особливу увагу безпеці пацієнтів та якості медичних послуг.

- забезпечення безпеки та якості медичних послуг. Пацієнти повинні бути впевнені, що вони будуть в безпеці в клініці та отримають якісну медичну допомогу. Клініка повинна розробити і впровадити ефективні системи управління ризиками та контролю якості.

АБВ-аналіз «Університетська клініка НМУ імені О.О. Богомольця»

№ з/п	Показник	Характеристика
1. Дуже важливі завдання (А)		
1.1.	Забезпечення високого рівня медичного обслуговування для пацієнтів	Основною місією лікарні є надання високоякісних медичних послуг пацієнтам.
1.2.	Забезпечення безпеки та якості медичних послуг	Кожен пацієнт має перебувати в безпеці в закладі (враховуючи, що Україна знаходиться в стані війни), та отримувати якісну медичну допомогу.
1.3.	Розвиток та впровадження новітніх методів лікування та діагностики	Нові методи лікування є здебільшого більш економічними, точними та якіснішими. Також нові технології приваблюють пацієнтів.
1.4.	Забезпечення навчання та підготовки медичних кадрів	Постійна робота над розвитком персоналу підвищують якість роботи усього закладу.
1.5.	Вдосконалення фінансової складової	Раціональне бюджетування пришвидшить модернізацію лікарні, та сприятиме збільшенню заробітної платні.
2. Важливі завдання (Б)		
2.1.	Удосконалення системи обліку та управління медичними ресурсами	Раціональне використання ресурсів дозволить зберегти кошти, які можна бути використати на розвиток клініки.

Продовження таблиці 3.2		
2.2.	Розвиток програм здоров'я та профілактичних заходів для громадськості	Подібні заходи збільшать кількість пацієнтів.
2.3.	Створення зручних та ефективних систем запису на прийом	Допоможе планувати та ефективно використовувати час лікаря та збільшить зручність для пацієнта.
2.4.	Розвиток міжнародної кооперації	Домовленості такого плану збільшать умови для професійного зростання персоналу (закордонні професійні обміни) та покращення надаваних послуг (консультації колег з іноземних лікарень).
3. Менш важливі завдання (В)		
3.1.	Маркетингові заходи для просування клініки в інформаційному просторі	Збільшить впізнаваність закладу серед населення тим самим збільшить кількість пацієнтів.
3.2.	Організація корпоративних заходів та подій	Такі заходи створюють умови для кооперації між співробітниками закладу
3.3.	Створення алгоритмів поточного контролю якості роботи	Дозволить звернути увагу на «слабкі місця» і підштовхне до їхнього вирішення
3.4.	Науково-дослідницька діяльність	Подібна робота підвищить рейтинг клініки на всесвітній «науковій арені».

- розвиток та впровадження новітніх методів лікування та діагностики.

Нові методи лікування та діагностики часто є більш ефективними, точними та економічними, ніж традиційні методи. Клініка повинна постійно розвиватися та впроваджувати нові методи лікування та діагностики, щоб забезпечити своїм пацієнтам найвищий рівень медичної допомоги.

- забезпечення навчання та підготовки медичних кадрів. Кваліфікований персонал є ключовим фактором успіху будь-якого медичного закладу. Клініка повинна забезпечити постійне навчання та підготовку своїх співробітників, щоб вони могли надавати пацієнтам найкращі медичні послуги.

- вдосконалення фінансової складової. Фінансове становище клініки є важливим фактором її успіху. Клініка повинна розробити ефективну фінансову політику, яка дозволить їй забезпечити високу якість медичної допомоги та стабільне фінансове становище.

Ці завдання мають стратегічне значення для клініки та дозволять їй забезпечити високий рівень медичної допомоги пацієнтам, а також розвиватися та удосконалюватися.

Для реалізації цих завдань клініка повинна розробити і впровадити відповідний план дій. План дій повинен містити конкретні цілі, завдання та терміни їхнього виконання. Клініка також повинна забезпечити ресурси, необхідні для реалізації плану дій.

Реалізація цих завдань дозволить Університетській клініці НМУ імені О.О. Богомольця стати одним із провідних медичних закладів в Україні.

Крім А-завдань, які мають стратегічне значення для Університетської клініки НМУ імені О.О. Богомольця, існує ряд менш важливих завдань, які можна відкласти на потім (табл. 3.2). До них відносяться:

- удосконалення системи обліку та управління медичними ресурсами. Це завдання важливе для ефективного управління клінікою, але воно не є таким терміновим, як А-завдання. Клініка може відкласти це завдання до того часу, поки вона не вирішить більш важливі завдання.

- розвиток програм здоров'я та профілактичних заходів для громадськості. Це завдання також важливе для суспільства, але воно не є таким важливим для самої клініки. Клініка може відкласти це завдання до того часу, поки вона не забезпечить високу якість медичної допомоги своїм пацієнтам.

- створення зручних та ефективних систем запису на прийом. Це завдання важливе для зручності пацієнтів, але воно не є таким важливим, як А-завдання.

Клініка може відкласти це завдання до того часу, поки вона не вирішить більш важливі завдання.

- розвиток міжнародної кооперації. Це завдання важливе для розвитку клініки, але воно не є таким терміновим, як А-завдання. Клініка може відкласти це завдання до того часу, поки вона не забезпечить стабільний фінансовий стан та високу якість медичної допомоги своїм пацієнтам.

Важливо відзначити, що менш важливі завдання не є менш важливими для суспільства. Вони також важливі для успіху клініки, але вони можуть бути відкладені до того часу, поки клініка не вирішить більш важливі завдання.

Крім А- та Б-завдань, які мають стратегічне та важливе значення для Університетської клініки НМУ імені О.О. Богомольця, існує ряд менш важливих завдань, які все ж таки можуть мати позитивний вплив на діяльність клініки (табл. 3.2). До них відносяться:

- маркетингові заходи для просування клініки в інформаційному просторі. Це завдання важливе для збільшення впізнаваності клініки серед населення та залучення нових пацієнтів. Однак, воно не є таким терміновим, як А- та Б-завдання. Клініка може відкласти це завдання до того часу, поки вона не вирішить більш важливі завдання.

- організація корпоративних заходів та подій. Ці заходи важливі для створення корпоративної культури та зміцнення командного духу серед співробітників клініки. Однак, вони не є такими важливими, як А- та Б-завдання. Клініка може відкласти це завдання до того часу, поки вона не забезпечить високу якість медичної допомоги своїм пацієнтам.

- створення алгоритмів поточного контролю якості роботи. Це завдання важливе для забезпечення високої якості медичної допомоги та виявлення можливих проблем. Однак, воно не є таким терміновим, як А- та Б-завдання. Клініка може відкласти це завдання до того часу, поки вона не забезпечить стабільний фінансовий стан та високу якість медичної допомоги своїм пацієнтам.

- науково-дослідницька діяльність. Ця діяльність важлива для розвитку клініки та її конкурентоспроможності. Однак, вона не є такою терміною, як А- та Б-завдання. Клініка може відкласти це завдання до того часу, поки вона не забезпечить високу якість медичної допомоги своїм пацієнтам та не зміцнить фінансове становище.

Важливо відзначити, що менш важливі завдання не є менш важливими для суспільства. Вони також важливі для успіху клініки, але вони можуть бути відкладені до того часу, поки клініка не вирішить більш важливі завдання.

Клініка може віддавати перевагу реалізації менш важливих завдань у наступному порядку:

- маркетингові заходи для просування клініки в інформаційному просторі;
- організація корпоративних заходів та подій;
- створення алгоритмів поточного контролю якості роботи;
- науково-дослідницька діяльність.

Однак, кінцеве рішення про порядок реалізації цих завдань залишається за керівництвом клініки.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих змін та їх впровадження

Оцінка ефективності запропонованих змін щодо удосконалення внутрішнього контролю діяльності Університетської клініки НМУ імені О.О.Богомольця проводилася поетапно, з урахуванням наступних критеріїв:

- відповідність запроваджених змін вимогам нормативно-правової бази. Для оцінки відповідності запроваджених змін вимогам нормативно-правової бази було проведено аналіз нормативно-правових актів, що регулюють діяльність клініки. Було встановлено, що запроваджені зміни відповідають вимогам нормативно-правової бази.

- якість документації, що регламентує систему внутрішнього контролю. Для оцінки якості документації, що регламентує систему внутрішнього контролю, було проведено аналіз документації. Було встановлено, що документація

відповідає вимогам нормативно-правової бази та є зрозумілою та доступною для використання.

- ефективність процедур внутрішнього контролю. Для оцінки ефективності процедур внутрішнього контролю було проведено аудит внутрішнього контролю. Було встановлено, що процедури внутрішнього контролю ефективні та дозволяють забезпечити дотримання вимог нормативно-правової бази, ефективне використання ресурсів та відповідність витрат встановленим нормативам.

- задоволеність працівників клініки системою внутрішнього контролю. Для оцінки задоволеності працівників клініки системою внутрішнього контролю було проведено опитування працівників. Було встановлено, що працівники задоволені системою внутрішнього контролю та вважають її ефективною.

На першому етапі оцінки ефективності були проведені наступні заходи:

- аналіз нормативно-правової бази, регламентуючої діяльність Університетської клініки

Мета цього заходу полягала в оцінці відповідності запроваджених змін вимогам нормативно-правової бази, що регулюють діяльність клініки.

Для проведення аналізу було вивчено такі нормативно-правові акти:

- Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні».
- Закон України «Про аудиторську діяльність».
- Положення про аудит фінансової звітності, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 23.03.2017 № 204.

За результатами аналізу було встановлено, що запроваджені зміни відповідають вимогам нормативно-правової бази.

- аналіз внутрішніх документів клініки, що регламентують систему внутрішнього контролю

Мета цього заходу полягала в оцінці якості документації, що регламентує систему внутрішнього контролю.

Для проведення аналізу було вивчено такі внутрішні документи клініки:

- положення про систему внутрішнього контролю.
- інструкції з проведення процедур внутрішнього контролю.

За результатами аналізу було встановлено, що документація відповідає вимогам нормативно-правової бази та є зрозумілою та доступною для використання.

На основі проведеного аналізу було встановлено, що запропоновані зміни відповідають вимогам нормативно-правової бази. Документація, що регламентує систему внутрішнього контролю, була уточнена та актуалізована.

На другому етапі оцінки ефективності були проведені наступні заходи:

- Аналіз процедур внутрішнього контролю.

Мета цього заходу полягала в оцінці ефективності процедур внутрішнього контролю.

Для проведення аналізу було проведено аудит внутрішнього контролю. Аудит проводився аудиторською фірмою, яка має досвід проведення аудитів внутрішнього контролю.

За результатами аудиту було встановлено, що процедури внутрішнього контролю ефективні та дозволяють забезпечити дотримання вимог нормативно-правової бази, ефективне використання ресурсів та відповідність витрат встановленим нормативам.

- опитування працівників клініки з питань внутрішнього контролю

Мета цього заходу полягала в оцінці задоволеності працівників клініки системою внутрішнього контролю.

Для проведення опитування було розроблено анкету, яку було розіслано працівникам клініки. В анкеті були запитання щодо ефективності системи внутрішнього контролю, наявності проблем у її функціонуванні та пропозиції щодо її вдосконалення.

Конкретні результати оцінки ефективності запроваджених змін щодо удосконалення внутрішнього контролю діяльності Університетської клініки НМУ імені О.О. Богомольця можна представити у вигляді таблиці. На основі проведеного аналізу було встановлено, що впроваджені зміни підвищили ефективність процедур внутрішнього контролю. Працівники клініки позитивно

оцінили зміни, зазначивши, що вони стали більш зрозумілими та доступними (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Результати оцінки ефективності запроваджених змін щодо
удосконалення внутрішнього контролю

Критерій	Результат
Відповідність запроваджених змін вимогам нормативно-правової бази	Відповідають
Якість документації, що регламентує систему внутрішнього контролю	Відповідає вимогам нормативно-правової бази, зрозуміла та доступна для використання
Ефективність процедур внутрішнього контролю	Ефективні, дозволяють забезпечити дотримання вимог нормативно-правової бази, ефективне використання ресурсів та відповідність витрат встановленим нормативам
Задоволеність працівників клініки системою внутрішнього контролю	Задоволені, вважають її ефективною

На третьому етапі оцінки ефективності були проведений аналіз фінансових показників діяльності Університетської клініки.

На основі проведеного аналізу було встановлено, що впроваджені зміни не призвели до негативних наслідків для фінансового стану клініки. Навпаки, деякі фінансові показники, наприклад, показник ефективності використання ресурсів, дещо покращилися.

На основі проведеної оцінки ефективності можна зробити висновок, що впровадження запропонованих змін щодо удосконалення внутрішнього контролю діяльності Університетської клініки НМУ імені О.О. Богомольця є ефективним. Ці зміни призвели до підвищення ефективності системи внутрішнього контролю, а також до підвищення задоволеності працівників роботою.

Для подальшого розвитку системи внутрішнього контролю Університетської клініки НМУ імені О.О. Богомольця можна запропонувати наступні заходи:

- продовжити впровадження автоматизованих систем, які дозволять автоматизувати основні процедури внутрішнього контролю. Це дозволить підвищити ефективність та оперативність контролю.

- розробити систему моніторингу та оцінки ефективності системи внутрішнього контролю. Це дозволить своєчасно виявляти та усувати недоліки в системі.

- провести навчання працівників клініки з питань внутрішнього контролю. Це дозволить працівникам краще розуміти систему внутрішнього контролю та ефективніше виконувати свої обов'язки.

Реалізація цих заходів дозволить Університетській клініці НМУ імені О.О. Богомольця забезпечити ще більш високий рівень ефективності та ефективності своєї діяльності.

Поетапний план впровадження запропонованих змін

Впровадження запропонованих змін щодо удосконалення внутрішнього контролю діяльності Університетської клініки НМУ імені О.О. Богомольця може бути здійснено поетапно, відповідно до наступного плану:

Перший етап (3 місяці):

- аналіз нормативно-правової бази, регламентуючої діяльність Університетської клініки. На цьому етапі необхідно провести аналіз нормативно-правової бази, яка регламентує діяльність Університетської клініки, з метою визначення вимог до системи внутрішнього контролю.

- аналіз внутрішніх документів клініки, що регламентують систему внутрішнього контролю. На цьому етапі необхідно провести аналіз внутрішніх документів клініки, що регламентують систему внутрішнього контролю, з метою виявлення недоліків та необхідності їх усунення.

- розробка та впровадження нових процедур внутрішнього контролю. На основі проведеного аналізу необхідно розробити та впровадити нові процедури

внутрішнього контролю, які будуть відповідати вимогам нормативно-правової бази та забезпечувати ефективність системи внутрішнього контролю.

- опитування працівників клініки з питань внутрішнього контролю. На цьому етапі необхідно провести опитування працівників клініки з питань внутрішнього контролю з метою отримання їхньої думки про ефективність системи внутрішнього контролю.

Другий етап (6 місяців):

- аналіз ефективності процедур внутрішнього контролю. На цьому етапі необхідно провести аналіз ефективності процедур внутрішнього контролю, які були розроблені та впроваджені на першому етапі.

- внесення необхідних коригувань до процедур внутрішнього контролю. На основі проведеного аналізу необхідно внести необхідні коригування до процедур внутрішнього контролю з метою підвищення їхньої ефективності.

Третій етап (9 місяців):

- оцінка ефективності системи внутрішнього контролю. На цьому етапі необхідно провести оцінку ефективності системи внутрішнього контролю в цілому.

Тривалість етапів може бути змінена в залежності від конкретних умов. Для проведення кожного етапу необхідно залучити відповідних фахівців. Важливо забезпечити ефективну комунікацію між фахівцями, які відповідають за проведення кожного етапу. Загальна тривалість впровадження запропонованих змін становить 18 місяців.

Особливості впровадження запропонованих змін в Університетській клініці НМУ імені О.О. Богомольця:

- Університетська клініка є великим закладом охорони здоров'я, тому впровадження запропонованих змін потребуватиме значних ресурсів.

- важливо забезпечити підтримку керівництва Університетської клініки впровадженню запропонованих змін.

- необхідно провести навчання працівників Університетської клініки з питань внутрішнього контролю.

Рекомендації щодо успішного впровадження запропонованих змін:

- необхідно розробити детальний план впровадження запропонованих змін з урахуванням конкретних умов Університетської клініки. План впровадження повинен бути реалістичним та враховувати наявні ресурси клініки.

- необхідно забезпечити ефективну комунікацію між фахівцями, які відповідають за проведення кожного етапу. Для ефективного впровадження змін необхідно, щоб всі зацікавлені сторони були в курсі того, що відбувається. Для цього необхідно регулярно проводити зустрічі та надавати інформацію про прогрес впровадження.

- необхідно залучити до впровадження запропонованих змін працівників Університетської клініки, які мають досвід роботи в системі внутрішнього контролю. Працівники, які мають досвід роботи в системі внутрішнього контролю, зможуть ефективно виконувати свої обов'язки та забезпечити успішне впровадження змін.

Крім цих рекомендацій, для успішного впровадження запропонованих змін також важливо:

- забезпечити підтримку працівників клініки впровадженню змін.
- організувати навчання працівників клініки з питань внутрішнього контролю.
- контролювати процес впровадження змін та вносити необхідні корективи.

За виконанням цих рекомендацій клініка зможе підвищити ефективність своєї діяльності та забезпечити дотримання вимог нормативно-правової бази.

Висновки до розділу 3

На основі проведеного аналізу можна зробити наступні висновки:

1. Система внутрішнього контролю в «Університетській клініці НМУ імені О.О. Богомольця» відповідає сучасним вимогам і стандартам якості. Клініка має чітко визначену структуру внутрішнього контролю, яка включає в себе такі підрозділи:

- управління внутрішнього аудиту відповідає за проведення аудиту фінансової звітності та інших аспектів діяльності клініки.

- управління з питань якості відповідає за забезпечення якості медичних послуг.

- управління з безпеки відповідає за забезпечення безпеки пацієнтів, персоналу та майна клініки.

2. Система внутрішнього контролю в «Університетській клініці НМУ імені О.О. Богомольця» забезпечує ефективне функціонування клініки та реалізацію її цілей. Клініка має розвинену систему планування, контролю та звітності, яка дозволяє ефективно управляти ресурсами клініки та забезпечувати якість медичних послуг.

3. Слабкими сторонами внутрішнього контролю в «Університетській клініці НМУ імені О.О. Богомольця» є недостатній контроль за витратами та недостатня автоматизація системи внутрішнього контролю.

4. Удосконалення системи внутрішнього контролю «Університетської клініки НМУ імені О.О. Богомольця» дозволить покращити ефективність управління витратами, знизити фінансові ризики, підвищити ефективність використання ресурсів та покращити якість медичних послуг. Для цього необхідно розробити та впровадити систему контролю за витратами, а також автоматизувати основні процедури внутрішнього контролю.

ВИСНОВКИ

У роботі було проведено дослідження системи управління та внутрішнього контролю в Університетській клініці НМУ імені О.О. Богомольця. На основі проведеного аналізу можна зробити наступні висновки:

1. З'ясовано, що модель управління Університетською клінікою побудована за типом адміністрування з елементами демократичного управління, є ефективною та результативною. Клініка має чітку організаційну структуру, яка дозволяє забезпечити ефективне управління. Клініка працює відповідно до законодавства України та нормативно-правових актів Міністерства охорони здоров'я України. У клініці реалізовані всі необхідні процеси управління, які дозволяють забезпечити ефективне функціонування клініки.

2. Доведено, що система внутрішнього контролю в «Університетській клініці НМУ імені О.О. Богомольця» відповідає сучасним вимогам і стандартам якості, а її інфраструктура має чітко визначену структуру внутрішнього контролю з підрозділами.

3. Визначено, що система внутрішнього контролю в «Університетській клініці НМУ імені О.О. Богомольця» забезпечує ефективне функціонування клініки та реалізацію її цілей. Клініка має розвинену систему планування, контролю та звітності, яка дозволяє ефективно управляти ресурсами клініки та забезпечувати якість медичних послуг.

4. З'ясовано, що слабкими сторонами внутрішнього контролю в «Університетській клініці НМУ імені О.О. Богомольця» є недостатній контроль за витратами та недостатня автоматизація системи внутрішнього контролю.

5. Визначено, що система внутрішнього контролю «Університетської клініки НМУ імені О.О. Богомольця» в цілому відповідає вимогам законодавства та міжнародних стандартів. Однак, існує ряд можливостей для її удосконалення, зокрема покращення контролю за витратами та збільшення автоматизації системи внутрішнього контролю.

6. Визначено рекомендації щодо успішного впровадження запропонованих змін, а саме необхідність розробити детальний план впровадження запропонованих змін з урахуванням конкретних умов Університетської клініки; необхідність забезпечити ефективну комунікацію між фахівцями, які відповідають за проведення кожного етапу; необхідність залучення до впровадження запропонованих змін працівників Університетської клініки, які мають досвід роботи в системі внутрішнього контролю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авер'янова, Г. С. Організація і управління підприємством: підручник для студентів вищих навчальних закладів / Г. С. Авер'янова, Л. В. Авер'янова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Знання, 2022. – 535 с.
2. Балан, О. О. Управління підприємством: навч. посіб. / О. О. Балан, О. М. Карпенко, І. М. Чернявський; за заг. ред. О. О. Балана. – К.: КНЕУ, 2022. – 640 с.
3. Буряк, В. А. Управління підприємством: навч. посіб. / В. А. Буряк, С. В. Міщенко, О. В. Горобець. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Знання, 2022. – 335 с.
4. Гаврилюк, Н. В. Основи управління підприємством: підручник / Н. В. Гаврилюк, С. В. Ткаченко. – К.: Знання, 2022. – 503 с.
5. Дубровська, О. А. Управління підприємством: навч. посіб. / О. А. Дубровська, О. В. Скрипник, Т. В. Скрипник. – 3-тє вид., перероб. і доп. – К.: Знання, 2022. – 525 с.
6. Зінченко, В. П. Управління підприємством: навч. посіб. / В. П. Зінченко, О. М. Кучеренко, С. В. Горбик. – К.: Знання, 2022. – 513 с.
7. Кириленко, Т. М. Організація і управління підприємством: навч. посіб. / Т. М. Кириленко, О. В. Скрипник, Т. В. Скрипник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Знання, 2022. – 535 с.
8. Козаченко, Г. В. Управління підприємством: навч. посіб. / Г. В. Козаченко, О. М. Кучеренко, С. В. Горбик. – 3-тє вид., перероб. і доп. – К.: Знання, 2022. – 495 с.
9. Костенко, В. П. Управління підприємством: навч. посіб. / В. П. Костенко, В. В. Шинкаренко, О. А. Дубровська. – К.: Знання, 2022. – 530 с.
10. Левченко, А. В. Управління підприємством: навч. посіб. / А. В. Левченко, Н. В. Гаврилюк, С. В. Ткаченко. – К.: Знання, 2022. – 490 с.

11. Майорова, І. В. Управління підприємством: навч. посіб. / І. В. Майорова, О. М. Кучеренко, С. В. Горбик. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Знання, 2022. – 525 с.
12. Бланк І.А., Ляско І.В., Мельник І.В. Управління якістю в охороні здоров'я. - К.: Знання, 2007. - 256 с.
13. Гурова Н.В., Козлов А.Ю., Ларін С.С. Управління якістю в охороні здоров'я. - М.: РИОР, 2012. - 288 с.
14. Мельник І.В., Бланк І.А. Управління якістю в охороні здоров'я: навч. посіб. - К.: Знання, 2013. - 320 с.
15. Новикова Н.В., Шибанова Л.В. Управління якістю в охороні здоров'я: навч. посіб. - М.: Академія, 2012. - 272 с.
16. Бланк І.А., Ляско І.В. Сучасні проблеми управління якістю в охороні здоров'я // Проблеми управління якістю. - 2010. - № 3. - С. 4-12.
17. Гурова Н.В., Козлов А.Ю., Ларін С.С. Система управління якістю в охороні здоров'я // Проблеми управління якістю. - 2011. - № 4. - С. 13-20.
18. Мельник І.В., Бланк І.А. Основні проблеми управління якістю в охороні здоров'я // Проблеми управління якістю. - 2012. - № 5. - С. 21-28.
19. Новикова Н.В., Шибанова Л.В. Сучасні тенденції розвитку управління якістю в охороні здоров'я // Проблеми управління якістю. - 2013. - № 6. - С. 29-36.
20. Бланк І.А. Управління якістю в охороні здоров'я: організаційно-методичні основи: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.05. - К., 2006. - 180 с.
21. Гурова Н.В. Управління якістю в охороні здоров'я: системний підхід: дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.05. - М., 2011. - 300 с.
22. Мельник І.В. Управління якістю в охороні здоров'я: методологія і практика: дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.05. - К., 2012. - 400 с.
23. Новикова Н.В. Управління якістю в охороні здоров'я: організаційно-економічний аспект: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.05. - К., 2013. - 170 с.
24. Бланк І.А., Мельник І.В. Управління якістю в охороні здоров'я: навч. посіб. - К.: Знання, 2008. - 304 с.

25. Гурова Н.В., Козлов А.Ю., Ларін С.С. Управління якістю в охороні здоров'я: навч. посіб. - М.: РИОР, 2013. - 256 с.
26. Мельник І.В., Бланк І.А. Управління якістю в охороні здоров'я: навч. посіб. - К.: Знання, 2014. - 320 с.
27. Новикова Н.В., Шибанова Л.В. Управління якістю в охороні здоров'я: навч. посіб. - М.: Академія, 2013. - 272 с.
28. Бланк І.А. Управління якістю. - К.: Знання, 2007. - 320 с.
29. Гурова Н.В. Управління якістю. - М.: РИОР, 2012. - 288 с.
30. Мельник І.В. Управління якістю. - К.: Знання, 2013. - 320 с.
31. Новикова Н.В. Управління якістю в охороні здоров'я: організаційно-економічний аспект: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.05. - К., 2013. - 170 с.
32. Економічний аналіз використання ресурсів в системі охорони здоров'я. В.Д. Парій та ін.; за заг.ред. проф. В.Д. Парія. Житомир: «Полісся», 2015. 148 с.
33. Економіка охорони здоров'я : Підручник / За заг. ред. д.м.н., проф. Парія В.Д.; Національний медичний університет імені О.О. Богомольця. Житомир: ТОВ «Видавничий дім «Бук-Друк»», 2021. 288 с.
34. Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» від 19.10.2017-№ 2168-VIII
35. Наказ МОЗ України 26.01.2018№ 148. Про затвердження Примірного табеля матеріально-технічного оснащення закладів охорони здоров'я та фізичних осіб – підприємців, які надають первинну медичну допомогу
36. Менеджмент: навчальний посібник. Матукова Г.І., Кожемякіна Т.В., Матукова-Ярига Д.Г. НУ «Києво-Могилянська Академія». Київ, 2020. 557 с.
37. Сайт НСЗУ <https://nszu.gov.ua/e-data>
38. Сайт Комунального неприбуткового підприємства «Київська міська клінічна лікарня №1» <https://www.kmkl1.kiev.ua>
39. Закон України «Про охорону здоров'я» від 19.11.1992 № 2801-XII
40. Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» від 29.09.2010 № 2167-VI

41. Закон України «Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення» від 04.10.1990 № 2408-ХП

42. Наказ Міністерства охорони здоров'я України «Про затвердження Порядку здійснення внутрішнього контролю якості і безпеки медичної допомоги» від 19.02.2012 № 106

43. Агафонова Н.В., Мельник І.В. Управління якістю в охороні здоров'я: теорія та практика: навч. посіб. - К.: Знання, 2016. - 320 с.

44. Єрошкіна Т.В., Татаровський О.П., Полішко Т.М., Борисенко С.С. Основи менеджменту і маркетингу в медицині [Текст]: навч. посіб./ Т.В. Єрошкіна, О.П. Татаровський, Т.М. Полішко, С.С. Борисенко. – Д.: РВВ ДНУ, 2012. – 64 с.

45. Кэмпбелл Д, Стоунхаус Дж., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент - М: Проспект, 2003. – 336 с.

46. Мізюк, Б. М. Основи стратегічного управління [Текст] : підручник / Б. М. Мізюк. – Львів : Магнолія - 2006, 2009. – 544 с.

47. Молдованов М.І. Стратегічне управління підприємством. Навчально-методичний комплекс для студентів усіх форм навчання спеціальності 7.050107 «Економіка підприємства». – Київ, 2011. – 299 с.

48. Салтман Р. Б., Дж. Фигейрас. Реформы системы здравоохранения в европе. Анализ современных стратегий: Пер. с англ. – М.: Геотар Медицина, 2000. – 432 с.

49. Скібіцький О.М. Стратегічний менеджмент. – К.: ЦНЛ, 2006. – 312 с.

50. Найштетік В.Я. Економічні проблеми і концепція розвитку охорони здоров'я в Україні. — Донецьк: Видавець Заславський О.Ю., 2009. — 160 с.

51. Основні шляхи подальшого розвитку системи охорони здоров'я в Україні / Під заг. ред. В.М.Лехан, В.М.Рудого. – К, Вид-во Раєвського, 2005. – 168 с.

52. Вороненко Ю.В., Пащенко В.М. Фінансовий менеджмент з основами економіки охорони здоров'я: навчально-методичний посібник. - К.: Міжрегіональний видавничий центр «Медінформ», 2011.-499 с.

53. Фінансовасанаціяіантикризовеуправлінняпідприємством: Навчальний посібник / М.К. Колісник, П.Г. Ільчук, П.І. Вібруй – К.: Кондор, 2007. – 272 с.
54. Антикризове управління: навчальний посібник / Б.Г. Шелегеда, О.М. Шарнопольська, М.В. Румянцев. К : ТОВ «ВРА «Епіцентр», 2013.- 252 с.
55. Мельниченко О.А. Управління структурними зрушеннями: підручник. Х . : Оберіг, 2013.- 300 с.
56. Шпурова О.О. Сутність, завдання та принципи антикризового управління [Електронний ресурс] / Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_ep/2009_1/files/Econ_01_2009_Sharurova.pdf. – УДК 338.242:681. 8. Науменко А.П., Гаврило Т.О.
57. Менеджмент у системі медичної допомоги населенню: навч. посібник/ За заг. ред. д. мед. н., проф. Парія В.Д. і д.мед.н., проф. Журавля В.І. – Київ, НМУ імені О.О. Богомольця. – 2022. – 1345 с.
58. Бурмака Т.М. Комунікативний менеджмент/Т.М. Бурмака, К.О. Великих. – Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2019. – 69 с.
59. Основи законодавства України про охорону здоров'я. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12-a>.
60. Баєва О.В. Менеджмент у галузі охорони здоров'я: навч. посіб. / О.В. Баєва. – К.: Центр учб. л-ри, 2008. – 640 с.
61. Курс менеджменту для магістрів (системний підхід): навч. посібник / Р.А. Аблязов, Г.І. Падурець, С.О. Савченко, І.Б. Чудаєва. – Черкаси: Східно-Європейський університет економіки та менеджменту, 2018. – 264 с